

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»**

В.В. Карцева

**ФІНАНСОВИЙ
КОНТРОЛІНГ В СИСТЕМІ
СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ
МОНОГРАФІЯ**

**ПОЛТАВА
РВВ ПУЕТ
2013**

УДК 658,15: 334.735

ББК.....

*Рекомендовано до друку вченою радою
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
від..... 2013 р.
(протокол №.....)*

Рецензенти:

Азаренкова Г. М., д.е.н., професор, заступник директора з наукової роботи та міжнародних зв'язків Харківського інституту банківської справи Університету банківської справи Національного банку України.
Тарасюк М.В. д.е.н., доцент, професор кафедри фінансів Київського національного торгово – економічного університету.
Птащенко Л.О., д.е.н., професор кафедри фінансів та банківської справи Полтавського національного технічного університету ім. Ю.Кондратюка.

Карцева В.В.

Фінансовий контролінг в системі споживчої кооперації: Монографія. – Полтава, РВВ ПУЕТ, 2013. – 290с.

ISBN.....

У монографії узагальнено результати дослідження теоретико-методологічних засад фінансового контролінгу, обґрунтовано науково-методичні та практичні рекомендації щодо впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації України.

Призначена для викладачів, аспірантів, магістрів, керівників та працівників фінансово – економічних та контролінгових служб підприємств будь – якої форми власності.

ЗМІСТ

<i>Передмова</i>	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Еволюція контролінгу та тлумачення його етимології	9
1.2. Імплементация фінансового контролінгу в сучасну парадигму управління підприємством	29
1.3. Концептуальні засади фінансового контролінгу	45
1.4. Класифікація інструментарію фінансового контролінгу	66
1.5. Вектори розвитку фінансового контролінгу на підприємстві	81
РОЗДІЛ 2. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	95
2.1. Діяльність споживчої кооперації як об'єкт фінансового управління	95
2.2. Організаційно – економічні передумови використання фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації	110
2.3. Напрямки стійкого розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації в контексті фінансового контролінгу	124
2.4. Інтегральна оцінка фінансової результативності споживчої кооперації України	136
РОЗДІЛ 3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	152
3.1. Методологічні основи стратегічного фінансового контролінгу та його особливості на підприємствах і організаціях споживчої кооперації	152
3.2. Стратегічний фінансовий аналіз в системі споживчої кооперації	164
3.3. Розробка фінансової стратегії з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації	179

3.4. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного фінансового контролінгу	188
---	-----

РОЗДІЛ 4. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ	203
--	-----

4.1. Формування фінансової структури підприємств і організацій споживчої кооперації	203
---	-----

4.2. Механізм оперативного фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації	214
---	-----

4.3. Інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств та організацій споживчої кооперації	222
--	-----

4.4. Варіанти організаційної побудови служби контролінгу в системі споживчої кооперації	235
---	-----

<i>Висновки</i>	243
-----------------	-----

<i>Список використаних джерел</i>	257
-----------------------------------	-----

<i>Додатки</i>	279
----------------	-----

ПЕРЕДМОВА

Сучасний період економічного розвитку держави характеризується ринковою трансформацією економічних процесів. В цьому контексті кооперація не є виключенням. На останніх конгресах Міжнародного кооперативного альянсу зверталась увага на те, що національні центри кооперації поряд із державою мають захищати права кооперативів від негативного впливу та сприяти подоланню кризових явищ з метою забезпечення подальшого розвитку. У кризовій економіці, розвиток якої супроводжується періодичними спадами та випробуваннями, для значних верств населення зростає роль кооперації, яка ґрунтується на демократичних принципах організації діяльності.

Останнім часом фінансовому контролінгу приділяється значна увага. Важливим завданням для підприємств і організацій споживчої кооперації в такому контексті є удосконалення системи менеджменту на основі створення системи фінансового контролінгу, як окремого напрямку економічної роботи, з метою реалізації оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Спрямованість на довгострокову перспективу передбачає планування розвитку споживчої кооперації з урахуванням змін в оточуючому середовищі. Діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації передбачає орієнтацію на ключові цілі стратегічного розвитку та реалізацію не тільки фінансових але й соціальних завдань.

Актуальність роботи посилюється тим, що сучасні умови господарювання знаходяться під впливом різного роду факторів зовнішнього середовища і вимагають від керівників використання найсучасніших методів і підходів в системі фінансового управління. Фінансовий контролінг є складовою економічної системи підприємства, пов'язаної із плануванням, прогнозуванням, аналізом та контролем. Проблема використання фінансового контролінгу в управлінні підприємством є актуальною, оскільки це дає можливість керівництву отримувати транспарентну інформацію щодо прийняття ефективних управлінських рішень. У свою чергу, це стає однією з ключових умов ефективного розвитку споживчої кооперації, як соціально – орієнтованої системи.

Використання фінансового контролінгу в споживчої кооперації є досить актуальним з огляду на подальший розвиток системи та переорієнтацією на стратегічні перспективи. В результаті перед керівниками

постають принципово нові питання в контексті визначення пріоритетних векторів розвитку.

Розвиток теорії контролінгу та фінансового контролінгу відображено у працях І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Коупленда, М. Мескона, А. Томпсона та інших. Розвитку концептуальних положень присвячені праці таких вчених як: А. Дайлс, Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, К. Хомбург, Г. Піч, Х. Фольмут, В. Кнауф, С. Данілочкіна, О. Карминський, І. Маринюк, М. Оленєв, О. Потоцька, О. Примаєв, Ф. Пісчагов, Д. Попов, С. Фалько, Е. Уткін та ін. Дослідженнями проблем контролінгу займалися і вітчизняні вчені І. Бланк, В. Гесць, В. Савчук, В. Сопко, М. Чумаченко, О. Терещенко, С. Козьменко, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Сухарева.

Презентабельну кількість робіт присвячено теорії розвитку споживчої кооперації в умовах трансформації економіки України, найґрунтовніші з яких належать ученим - економістам: Р. Абдулліну, В. Апопю, Н. Басєву, С. Бабенку, Н. Байдакову, Я. Гончаруку, С. Гелею, В. Жигалову, В. Загорському, В. Марцину, В. Матусевичу, Л. Омелянович, Т. Шмельову та іншим.

В роботах науковців приділено багато уваги теоретичним та практичним аспектам щодо можливостей використання та впровадження фінансового контролінгу в реальному секторі економіки. Разом з тим такий значний сектор української економіки як споживча кооперація опинився в цьому контексті поза увагою дослідників.

В умовах ринку фінансовий контролінг, як система сукупних процесів, має забезпечити інформаційну та методологічну підтримку в сфері підготовки та прийняття ефективних управлінських рішень.

Метою монографічного дослідження є розробка теоретико-методологічних положень фінансового контролінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження фінансового контролінгу в систему споживчої кооперації.

У першому розділі «Теоретичні основи фінансового контролінгу та його місце в управлінні підприємством» досліджено еволюцію розвитку контролінгу та фінансового контролінгу. В результаті дослідження дано авторське визначення сутності категорії «фінансовий контролінг» та запропоновано етапи розвитку контролінгу з точки зору фінансової складової. Визначено сучасну парадигму управління фінансового контролінгу, зроблено порівняння етапів управління з урахуванням контролінгової складової. Запропоновано концепцію фінансового контролінгу та визначено його місце в системі управління підприємств і

організацій споживчої кооперації. Досліджено наукові погляди на класифікацію інструментарію фінансового контролінгу та запропоновано власний підхід до такої класифікації. Визначено фінансові та нефінансові вектори розвитку фінансового контролінгу в контексті сучасної парадигми управління. Запропоновані рекомендації щодо використання фінансового контролінгу, ґрунтуються на врахуванні особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації

Другий розділ роботи «Роль фінансового контролінгу в забезпеченні розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації» присвячений розгляду питань, пов'язаних із дослідженням діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації з точки зору фінансового управління. Досліджено передумови економічного і організаційного характеру, які складають підґрунтя для впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації. Оцінено фінансову результативність споживчої кооперації на базі розрахунку таксономічного показника розвитку. Сформована авторська точка зору щодо необхідності впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації.

Третій розділ роботи «Концептуальні засади стратегічного фінансового контролінгу та його специфіка на підприємствах споживчої кооперації» присвячений питанням, пов'язаним з методологічними основами запровадження стратегічного фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації. Запропоновано етапи впровадження стратегічного фінансового контролінгу з використанням стратегічного фінансового аналізу та використання збалансованої системи показників. Сформовано авторське бачення щодо послідовності впровадження стратегічного фінансового контролінгу в практику підприємств і організацій споживчої кооперації. Запропоновано впровадження збалансованої системи показників, як необхідної умови забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу та можливості гармонізації стратегічних і оперативних цілей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

Четвертий розділ роботи «Методичні підходи та практичне застосування оперативного фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації» є логічним продовженням третього розділу з точки зору взаємозв'язку цілей стратегічного і оперативного характеру. В даному розділі запропоновано авторський підхід до

формування фінансової структури системи споживчої кооперації з виділенням відповідних центрів фінансової відповідальності.

Побудовано механізм оперативного фінансового контролінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Автором деталізовано складові механізму оперативного фінансового контролінгу та показано взаємозв'язок між його складовими.

Досліджена інформаційна складова системи фінансового контролінгу та запропонована її класифікація за найбільш значущими ознаками для підприємств і організацій споживчої кооперації.

Обґрунтовано необхідність побудови служби фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації та розроблено пропозиції щодо формування служби фінансового контролінгу в залежності від ієрархічного рівня управління.

В монографії висвітлено достатньо широке коло питань, які розкриті з різним ступенем глибини дослідження і деякі аспекти можуть бути дискусійними і потребують подальшого уточнення.

Разом з тим в монографії матеріал подано з точки зору сучасних проблем щодо впровадження системи фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації. З огляду на цю обставину можна погодитись з тим, що запропонована монографія буде корисною для широкого кола користувачів.

Автор виражає щире вдячність за підтримку у підготовці монографії та цінні зауваження і пропозиції щодо її змісту науковому консультанту доктору економічних наук, професору, зав. кафедрою банківської справи Київського Національного торгово – економічного університету Н.П.Шульге та рецензентам – докторам економічних наук Г.М.Азаренковій, М.В. Тарасюку, Л.О.Птащенко.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО МІСЦЕ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Еволюція контролінгу та тлумачення його етимології

Сутність контролінгу останнім часом привертає увагу багатьох вчених і тим самим свідчить про те, що контролінг є досить новим явищем в економічній науці. Розвиток контролінгу відображено у працях зарубіжних вчених – М. Калверта, С. Фінкельштейна, Т. Коупленда, Дж. Стонхауса, М. Мескона, А. Томпсона, М. Портера, М. Блауга, Б. Хьюстона, Р. Манна, Е. Майера, Дж. Майка, Х.Й. Фольмута, Д. Майлза, А. Дайлє, К. Хомбурга та багатьох інших. Значну увагу розвитку контролінгу як теоретичної концепції приділяли німецькі вчені-економісти Jackson J.H., Heinen E., Küpper H.-U, Reichmann T., Heigl A., Serfling K., Hahn D., Horvath P., Weber J., Koontz H., O'Donnel C та інші.

Для формування та розвитку теоретичних положень контролінгу як науки вагомий внесок зробили російські дослідники – О. Кармінський, С. Фалько, О. Примаєв, С. Данілочкіна, М. Оленєв, О. Потоцька, Ф. Пісчанов, Д. Попов та ін. В Україні питання контролінгу досліджують І. Бланк, В. Геєць, В. Савчук, В. Сопко, М. Чумаченко, О. Терещенко, Н. Чухрай, С. Козьменко, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Сухарєва та ін.

Слово контролінг від англійської «to controll», яке має різні семантичні значення, з економічної точки зору - означає управління та спостереження [5, 3]. З французької «contre-rolé» дослівно переводиться як «протилежна роль», тобто «second opinion» (інша думка), тому поняття «контролінг» можна розглядати як партнерство з дискусійних питань. У словнику іншомовних слів «контроль» з французької – подвійний список, перевірка, облік, спостереження за чим-небудь, заключна функція управління [202]. У словнику англіцизмів «controller» – «регулятор». У новому словнику іншомовних слів Захаренко Е. Н., Комарової Л. Н., Нечаєвої І.В. контролінг [англ. controlling] є однією з важливіших функцій менеджменту – систематичний контроль за виконанням поставлених завдань с одночасним коригуванням роботи; здійснюється на основі спостереження виконання встановлених нормативів і стандартів та постійного моніторингу [72].

У великому бухгалтерському словнику Азріліяна А.Н. «контролер» – особа, що зобов’язана здійснювати контроль або перевірку, головний бухгалтер компанії, особа, що відповідає за бюджет, бухгалтерський облік і аудит. Термін використовується в основному в США. Термін «контролінг» – облік і контроль на підприємстві, назва підрозділу фірми, що прийнято на промислових підприємствах ФРН та США [29]. У словнику ABBYY Lingvo «контролінг» – система неперервного оцінювання усіх сторін діяльності підприємства, компанії та ін., її підрозділів, керівників, співробітників тощо [270].

Використання поняття «контролінг» в сучасному значенні, тобто в сфері управління та економіки почалось лише в кінці XIX століття у США.

Розвиток американської економіки наприкінці 19-го початку 20-го століття спричинив значний інтерес до покращення методів управління підприємствами, що і сприяло появі поняття «контролінг» в економічній літературі. Підприємства пов’язували використання цього терміну з можливістю науково обґрунтованих та адекватних методів управління, обліку та контролю. З іншого боку, державні органи посилили зацікавленість щодо розширення кола задач обліку та контролю. В американському розумінні контролінг допомагає керівництву виконувати різні функції та завдання і контролінг не розглядається окремо як система, а тільки як засіб, інструмент підтримки управління. Крім того в США контролінг розуміють як складову процесу управління і він розглядається окремими дослідниками як остання підфаза менеджменту [264]. Horngren С., Bihmani A., Datar S., Foster G. виокремлюють в процесі управління такі підфази, як «планування і контроль», що дає можливість просування управлінських рішень та відповідного регулювання [263].

Саме термін «контролінг», прийнятий у Німеччині, почав використовуватись у пострадянському просторі паралельно з терміном «управлінський облік», оскільки термінологія є досить новою і немає єдиної думки науковців з цього приводу. Взагалі в англomовних країнах поняття «контролінг» майже не використовується, більшого розповсюдження набув термін «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting), але працівник, який веде операції управлінського обліку вважаються контролерами (controller) [116].

В літературних джерелах трактування понять: «управлінський облік» (managerial accounting, management accounting - англ.), «виробничий облік» (Betriebsabrechnung - нім.), «контролінг» (controlling - нім., англ.) не є однозначним і автори та перекладачі з одного боку дотримуються позиції

щодо складних взаємозв'язків між ними в системі управління, а інші намагаються довести рівнозначність цих понять [178].

Ми вважаємо, що не можна так поляризувати ці поняття, оскільки в різних виробничих та управлінських ситуаціях, а також при врахуванні особливостей діяльності як окремого підприємства так і економіки в цілому при практичному використанні, ці поняття можуть доповнювати одне одного і забезпечувати можливість побудови контролінгу як дієвої системи управління підприємством. Слід також враховувати національні особливості економічного розвитку при формуванні та використанні контролінгової термінології [87].

Термін «контролінг» є предметом обговорень науковців і практиків щодо його визначення та сутності. Дискусійним є питання щодо змісту контролінгу, це пов'язано в першу чергу з тим, що формування контролінгу здійснювалось за двома напрямками практичним використанням (американська трактовка) та теоретичним обґрунтуванням (німецька трактовка). Найбільший внесок в розвиток теоретичних аспектів контролінгу зробили німецькі вчені. Етап теоретичного осмислення поняття контролінгу супроводжувався дискусіями, які не припиняються і сьогодні. Контролінг в Німеччині має зв'язок з англomовним найменуванням, яке і представляє основну причину різнобічних трактувань. Німецькі вчені розуміють контролінг з одного боку як «Management Control» (управлінський контроль), а з іншого «Controller - ship» (контролер - корабля), але перевага віддається розумінню контролінгу як «Controller - ship» [262]. Під «кораблем» можна розуміти підприємство, фірму, холдинг т.і. діяльність якого піддається контролю, регулюванню у визначених напрямках. «Controllershship» є більш широким в порівнянні з «Management Control», оскільки охоплює усі напрямки діяльності підприємства.

Еволюція контролінгу має давню історію, його розвиток пов'язаний з розвитком суспільства, підприємництва, науки, управління. На наш погляд для більш глибокого розуміння сутності поняття «контролінг», перспектив використання контролінгу в управлінні, доцільно розглянути його еволюційний розвиток (рис.1.1.1.).

Перший етап пов'язаний із практичним становленням контролінгу у сфері державного управління та бюджетного регулювання.

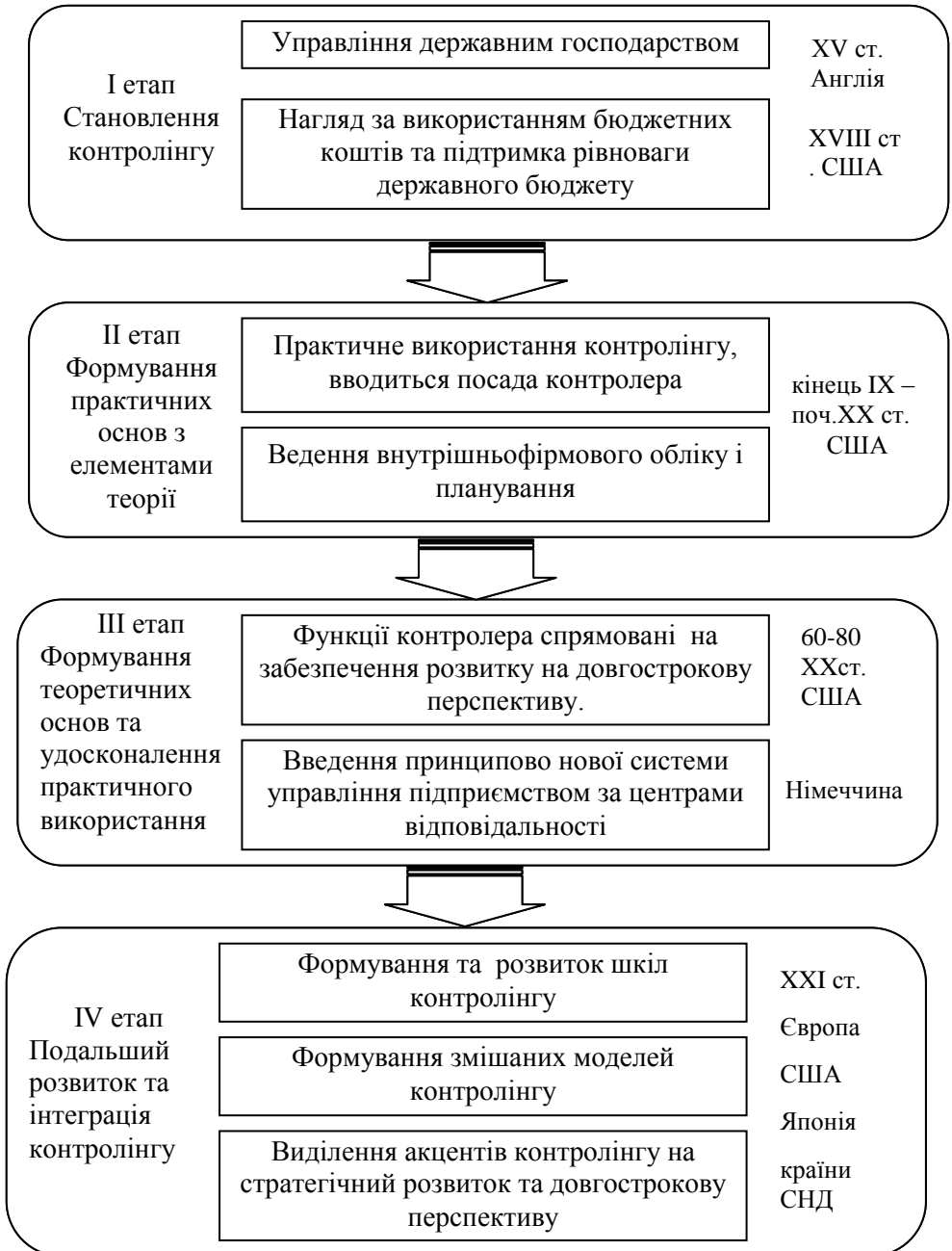


Рис. 1.1.1 Основні етапи еволюційного розвитку контролінгу

XV ст. – витоки контролінгу знаходять своє місце в сфері державного управління, при дворі англійського короля була введена посада «Countrollour». Головними завданнями контролера тих часів було документування та контроль за грошовими та товарними потоками. У XV столітті в США законодавчо сформовано відомство «Controler Auditor», головними завданнями якого було управління державним господарством та контроль за використанням коштів.

1778 р. – у Великобританії була введена посада «Controllour». Таким чином була спроба керівництва держави за допомогою контролінгу вирішити питання управління.

1778 р. (США) – американський Конгрес уперше дозволив державним службам застосовувати посаду «контролер», завданнями якої були відповідальність за рівновагу державного бюджету та нагляд за використання бюджетних коштів.

Другий етап припадає на подальший практичний розвиток контролінгу, який розповсюджується і на сферу підприємницької діяльності, на цьому етапі відбувається початкове формування наукових поглядів на контролінг.

1880 р. (США) – першою з приватних ввела посаду контролера залізнична компанія «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway System». Обов'язки за посадою переважно орієнтовані на виконання завдань у фінансовій сфері.

1892 р. (США) – компанія «General Electric» першою з промислових компаній ввела посаду контролера; спочатку контролери займалися фінансово-економічними питаннями і проведенням ревізій, що пояснювалося особливостями американського корпоративного законодавства.

Більш широкого використання контролінг набув у Сполучених Штатах Америки лише на початку XX століття (20-ті роки). Першочерговими завданнями контролерів було виконання фінансово-економічних питань та проведення ревізій. Економічна криза 1929 року привела до розуміння сутності раніше другорядного виробничого обліку, а також до необхідності впровадження на підприємстві поряд із плануванням елементів контролінгу. Разом з тим, до початку 30-х років XX століття контролер не був розповсюдженою посадою на підприємстві. Криза 1929 року змінила ситуацію на користь використання елементів контролінгу в управлінні підприємством. Кризові явища в економіці сприяли організації

Інституту Контролерів Америки, що створювало умови для розвитку контролінгу та підвищенню професіоналізму контролерів та формуванню відповідного наукового середовища.

В США розвиток контролінгу та його практичне використання можна пов'язати зі світовою економічною кризою 1929 року, оскільки за тих часів необхідно було усвідомити, що вижити можливо лише за умов ефективного внутрішньофірмового обліку та планування.

Третій етап еволюції пов'язаний з подальшими формуванням теоретичного та наукового підґрунтя контролінгу, подальшим розширенням сфер його практичного використання.

1930 р. (Німеччина/США) – банкрутство багатьох компаній внаслідок Світової економічної кризи та неймовірних інфляційних стрибків посилювало значення зовнішньої звітності, яка досі не сприймалася як окремий інструмент аналізу. З цього часу пропонується використання її разом з інструментарієм планування та перетворити на дієвий засіб майбутньо - орієнтованого управління підприємством.

В 30-40-х роках ХХ-го століття Німеччина розвивається достатньо стабільно, тому практичного використання контролінг не набув. Розвиток контролінгу в Німеччині припадає на 60-80-ті роки минулого століття, цьому сприяла поява, а потім і введення принципово нової системи управління підприємством за центрами відповідальності [116, 117, 201]. На формування нової системи управління вплинуло різке падіння доходності підприємств і відповідно підвищення ймовірності банкрутства.

У зв'язку з цим можна виділити два етапи практичного використання контролінгу в діяльності німецьких підприємств.

I етап (1965 р.) пов'язаний з формуванням на великих підприємствах уособлених центрів прибутку з веденням відповідного обліку. В результаті виникла необхідність в координації діяльності підприємства за допомогою інструментів контролінгу.

II етап (1980 р.) пов'язаний з періодом неплатоспроможності багатьох підприємств, що у свою чергу «призвело керівництво до розуміння необхідності удосконалення інструментарію планування і управління, а також залучення спеціалістів, здатних до критики дій керівництва» [116, с. 11].

1931 р. (США) – заснування інституту контролерів Америки («Controllers Institute of America») як фахової організації. З цього часу цей заклад мав великий вплив на загальне становлення контролінгу та його

подальший розвиток. З 1962 р. – перейменовано на Financial Execution Institute [116, с.10, 228, с.8].

1944 р. (США) – створено дослідницький інститут «Controllor-ship Foundation» (зараз «Financial Executives Research Foundation»). Першим в ФРН був створений Інститут контролерів з питань освіти в галузі планування підприємств і обліку [116, с.11].

Якщо говорити про практичне використання контролінгу в системі управління підприємствами, то в Америці контролінг сформувався в 50-х роках ХХ століття на практичних засадах і виконував задачі управлінського обліку. Зацікавленість контролінгом німецьких дослідників привела до формування фундаментального теоретичного підґрунтя контролінгу, що сприяло більш глибокому його розумінню і цілеспрямованому використанню.

На початку використання (англо - американський підхід) контролінг виконував задачі обліку, що наближало його розуміння до управлінського обліку, в більшості випадків до завдань контролінгу відносили задоволення потреб внутрішніх користувачів інформації. Американська концепція контролінгу, що сформувалась наприкінці ХХ століття (80-ті роки) змінила зміст контролінгу [228, с.8], наповнивши його економічною складовою з метою оптимального використання ресурсів, причому перевага надавалась управлінському обліку.

Сучасна американська концепція контролінгу визначає управлінський облік (management accounting), як одну з його складових на рівні з плануванням, підготовкою звітності для зовнішніх користувачів та забезпеченням достовірності даних. Інститутом управлінських бухгалтерів США (ІМА) розроблено «Положення по управлінському обліку» (SMA), в якому відмічається, що контролінг має забезпечити цілісну фінансову інформацію щодо діяльності підприємства та його ресурсів; моніторинг та вимір ефективності та ініціативи будь-яких коригуючих дій, необхідних для забезпечення максимально ефективної діяльності [148].

З 1971 р. проводяться приватні та громадські семінари Академією контролерів [228, с.8].

Підвищення попиту на контролінгові послуги сприяло формуванню «Інституту контролерів з питань планування та обліку» для забезпечення підготовки високоякісних спеціалістів, «Академія контролерів» (1971 р.), «Союз контролерів» (1975 р.). Академія контролерів з початку створення проводить семінари по підвищенню рівня підготовки та освіченості контролерів. Починаючи з 1989 г. в Німеччині видається журнал «Controllor»,

який пропагує ідеї та філософію контролінгу. Впровадження контролінгу в практику компаній пов'язано більшою мірою із засновником Controller Akademie Альбрехтом Дайле (Albrecht Deyhle) [139].

Четвертий етап розвитку контролінгу припадає на початок ХХІ століття і продовжується до цього часу. Особливістю даного етапу є подальша інтеграція та інтернаціоналізація контролінгу, формування моделей контролінгу в країнах СНД, створення міжнародних організацій, які значно впливають на теоретичний і практичний розвиток контролінгу. В країнах СНД, в тому числі Росії, Україні, зацікавленість у використанні елементів контролінгу в управлінні підприємством почала проявлятися у 90-х роках ХХ століття. Одними з перших почали використовувати контролінг банківські установи та великі підприємства як такі, що мали досить складну на динамічну структуру управління.

З 2001 і по теперішній час в країнах СНД є розуміння контролінгу як координатора оперативної діяльності та формування відповідної інформаційної бази для керівництва підприємства. На думку вчених країн СНД та України при формуванні системи контролінгу на вітчизняних підприємствах перевага віддається «німецькому» підходу. Ми вважаємо, що така позиція є досить правильною з тих міркувань, що вітчизняна теорія і практика все ж таки більше тяжіє до європейських підходів ніж до американських. Разом з тим концепцію контролінгу, що використовують німецькі підприємства, не можна в точності перенести на українські підприємства, оскільки необхідно враховувати особливості економічного розвитку. Останнім часом спостерігається значна зацікавленість керівників вітчизняних підприємств до формування системи контролінгу як необхідної складової управління і забезпечення ефективної діяльності, але єдиної думки з цього приводу поки що не має.

У 2002 році створено російське Об'єднання контролерів, в роботі якого приймають активну участь німецькі фахівці (П. Хорват, А. Дайле, Г. Піч, Е. Шерм). Дана організація вирішує проблеми консультування та підготовки фахівців у сфері контролінгу.

Сформована міжнародна група контролінгу International Group of Controlling (IGC), членами якої є професійні об'єднання контролерів Німеччини, Австрії, Швейцарії, Польщі, Чехії, Угорщини, Білорусі, Росії [148].

Японська модель контролінгу використовує базу підходів США, які були адаптовані з урахуванням національних особливостей.

Сучасна еволюція сутності контролінгу відбувається з огляду не тільки на поточні операції і діяльність, а й на перспективний розвиток підприємства.

Якщо розглянути еволюцію контролінгу в контексті пріоритетів, яким віддавалась перевага, та на складові системи управління, що відігравали головну роль у формування концепції контролінгу, то можна сформулювати наступні положення.

- *Перший етап – ліквідність майна, основна роль в концепції контролінгу віддавалась бухгалтерському обліку.*
- *Другий етап – прибутковість визначена як основний пріоритет розвитку, формування контролінгу базується на обліку витрат, плануванні та досягненні оперативних цілей.*
- *Третій етап – контролінг переходить з рівня оперативного на рівень стратегічного : аналізу, планування, управління.*
- *Четвертий етап – чітке бачення місії підприємства та визначення шляхів її досягнення на базі оперативного та стратегічного контролінгу.*

Важливим моментом подальшого дослідження є розкриття сутності контролінгу, з урахуванням різних наукових та практичних підходів до аналізу та розвитку досліджуваних питань.

Німецькі вчені виділяють декілька напрямків щодо орієнтації концепції контролінгу та його сутності, причому спостерігається не зменшення напрямків орієнтації контролінгу, а навпаки – збільшення. Якщо на початку формування теоретичних основ контролінгу було виділено три напрямки: орієнтація на систему обліку, інформацію та координацію, то на сьогодні сформувались концепції контролінгу з орієнтацією на додану вартість, фінансовий результат, раціональність управління, самоаналіз. Вважаємо за потрібне надати більш детальну характеристику вище названих концепцій контролінгу, базуючись на судженнях на теоретичних дослідженнях німецьких вчених.

Орієнтація на систему обліку (Jackson J.H., Heinen E., Küpper H.-U.) передбачає використання даних бухгалтерського обліку як основного джерела інформації. Такий підхід на нашу думку має ряд недоліків, оскільки по-перше не враховує інтереси різних служб і підрозділів, діяльність яких орієнтована не тільки на фінансові показники; по-друге бухгалтерський облік надає інформацію після того, як здійснені усі бізнес-операції, а це дає можливість забезпечити лише ефективне оперативне управління. Разом з тим дана концепція існує в доповненні з іншими концепціями, але самостійне

існування її є досить обмеженим. Такий висновок ґрунтується на підставі того, що не можна обмежувати можливості контролінгу наданням суто бухгалтерської інформації, яка не зможе забезпечити висвітлення усіх напрямків діяльності підприємства.

Орієнтація на інформаційне забезпечення (Reichmann T., Heigl A., Serfling K.) є більш універсальною, оскільки націлена на отримання не тільки бухгалтерської інформації, але й даних в розрізі напрямків, сфер діяльності, центрів і рівнів відповідальності. В даному випадку інформаційні потоки можуть бути як фінансовими, так і не фінансовими. До недоліків можна віднести багатоаспектність інформаційного поля, а це у свою чергу сприяє переоцінці можливостей контролінгу як функції управління.

Орієнтація на координацію системи управління (Hahn D., Horvath P., Weber J., Koontz H., O'Donnel C.). В процесі здійснення діяльності на підприємстві виникає потреба в координації різних сфер діяльності з точки зору процесу, інструментів, інституціональної архітектури. В даному випадку звертається увага на первинну та вторинну координацію. Первинна – завдання системи управління підприємством, вторинна – відноситься безпосередньо до контролінгу, оскільки контролінг входить в систему управління. Керівництво має відповідати за первинну координацію, яка здійснюється в рамках в системі виконання підприємства. Разом з тим сама система управління потребує координації серед її підсистем як то: інформаційне забезпечення, організація, планування, контроль, моніторинг. Роль контролінгу полягає у підтримці керівництва щодо забезпечення координації між складовими системи управління. В даному випадку контролери є кураторами процесу управління на усіх його етапах.

Орієнтація на фінансовий результат (Hahn D., Küpper H.-U., Weber J.). Дана концепція пов'язана із забезпеченням позитивного фінансового результату діяльності підприємства з одночасною підтримкою відповідного рівня ліквідності. Позитивним для керівництва підприємства є те, що контролінг має супроводжувати процес управління і орієнтувати менеджмент на досягнення запланованого результату. Досягнення поставленої мети можливе за умов своєчасного надання менеджерам різноаспектної інформації, яка б надавала можливість зменшити ризик при прийнятті управлінського рішення, орієнтованого на результат. В даному випадку контролінг виконує функцію підтримки системи управління, орієнтовану на фінансовий результат.

Орієнтація на створення доданої вартості (Becker W.) В ринковому середовищі фінансово-господарська діяльність підприємства має оцінюватись

як внутрішніми так і зовнішніми користувачами інформації. Додана вартість є тим показником, наявність якого цікавить усіх – від власників підприємства до найманих працівників, оскільки створення доданої вартості здійснюється на всіх етапах діяльності підприємства від виробництва товарів і послуг до процесу дивідендних виплат. Для забезпечення зростання доданої вартості на підприємстві має бути створена така система управління, яка б забезпечувала спрямованість колективу на досягнення поставленої мети. В даному випадку необхідно забезпечити мотивацію (функція спонукання), підтримку та узгодженість між різними складовими процесу управління на базі надання відповідної інформації. Мотивація, має виконуватись менеджерами, підтримка та узгодженість – контролерами. Таким чином контролінг виконує функцію підтримки системи управління на досягнення мети створення доданої вартості.

Орієнтація на раціональність управління (Weber J., Staffel M., Dyckhoff H., Ahn H.). Діюча система управління на підприємстві має працювати ефективно для досягнення поставленої мети. Практика показує, що не завжди цілі підприємства відповідають цілям менеджерів, які призначені ці цілі досягати. В даному випадку у керівництва підприємства виникає ризик невиконання поставлених завдань. Контролінг, враховуючи його функцію підтримки системи управління, призначений забезпечити раціональність управління. Головним завданням контролінгу є виявлення нераціональності дій менеджерів з метою зменшення або ліквідації їхнього впливу на діяльність підприємства. Особливо важливим є забезпечення координації підсистем управління, в першу чергу, інформаційного забезпечення, планування і контролю. Контролінг за цією концепцією підтримує вищий менеджмент на усіх етапах управління.

Орієнтація на самоаналіз прийнятих рішень (Scherer E., Pietsch G.) включає коло функцій управління, пов'язаних з плануванням, організацією, персоналом і контролінгом. Перші три складові представляють систему виконання та прийняття управлінських рішень, контролінг – систему координації. Прийняття управлінського рішення пов'язано з відповідним ризиком, тому виникає потреба у самоконтролі та критичному самоаналізі дій осіб, які приймають рішення. Забезпечення якісного самоаналізу і є завданням контролінгу, оскільки контролінг призначений забезпечити координацію між підсистемами процесу управління підприємства. Контролінг в даному випадку покликаний співставити з одного боку ефективність роботи менеджерів, а з іншого – співмірність поставлених цілей. Крім того, при проведенні самоаналізу важливого значення набуває орієнтація підприємства на подальші перспективи діяльності та розвитку. В

рамках даної концепції основною функцією контролінгу є проведення самоаналізу, а допоміжною – забезпечення необхідною інформацією усіх зацікавлених осіб процесу управління.

Дослідження Г. Піча та Е. Шерма [173, 270] підтверджують домінуючу концепцію контролінгу, спрямовану на координацію процесів підприємства. Такий підхід до формування концепції контролінгу поділяє Д. Хан [237], який дотримується думки, що на перше місце необхідно висувати комплекс задач по плануванню, використовуючи інформаційну базу внутрішнього виробничого обліку. П. Хорват дотримується позиції, що контролінг є комплексною міжфункціональною концепцією управління, метою якої є координація систем планування, контролю та інформаційного забезпечення [263].

Таким чином, не можна однозначно визначитись, який орієнтир контролінгу є кращим для підприємства, оскільки необхідно враховувати фактори, що впливають на діяльність підприємства та цільові функції стратегії.

Найбільш загальним, на нашу думку, є контролінг, орієнтований на інформацію, систему обліку та самоаналіз, оскільки в залежності від того, які пріоритети визначені підприємством без орієнтації на облік, інформацію і самоаналіз не може бути якісного і ефективного контролінгу [270, 271]. При орієнтації на систему обліку та інформацію основним завданням контролерів є забезпечення менеджерів необхідними даними протягом усього управлінського процесу. За німецькою концепцією, на відміну від американської, управлінському обліку відводиться роль необхідного елементу контролінгу. Самоаналіз спрямовується на визначення відхилень та перспектив розвитку підприємства. Для проведення самоаналізу виконавець має бути забезпечений необхідною інформацією. В результаті інформаційна підтримка має виконуватись контролером, а менеджер здійснює самоаналіз управлінських дій, з подальшим поданням інформації контролеру.

В умовах ринку все більше приваблює власників та інвесторів орієнтація контролінгу на фінансовий результат та створення підприємством доданої вартості. В такому випадку контролінг має забезпечити не тільки підтримку системи управління, а й налагодити її ефективне функціонування без додаткового навантаження в роботі виконавців, які беруть участь в даному процесі [260, 262]. При орієнтації на фінансовий результат система контролінгу має супроводжувати процес управління з метою отримання позитивного фінансового результату. В

умовах ринку значна увага приділяється керівниками підприємств на формування доданої вартості, разом з тим для досягнення такої мети необхідно створити умови, які б мотивували працівників створювати додану вартість. В такому аспекті контролінг погоджує дії усіх учасників управлінського процесу для досягнення поставленої мети.

Ми не можемо залишити поза увагою нашого дослідження розвиток контролінгу в країнах СНД, в тому числі в Росії і на Україні. Російський досвід розвитку і впровадження контролінгу в діяльність підприємств є одним з основопологаючих для формування та впровадження системи контролінгу в діяльність українських підприємств, оскільки російські вчені приклали багато зусиль для адаптації існуючих концепцій контролінгу до вітчизняних умов господарювання. Країни пострадянського простору, а особливо це стосується Європейської території, розвиваються практично, в схожих економічних умовах, що і дає підстави для таких висновків.

На думку А.М. Кармінського, С.Г. Фалько, А.Г. Примака [116] зацікавленість до контролінгу в Росії припадає на 90-ті роки минулого століття. Більш чітко можна виділити наступні інтервали розвитку контролінгу в Росії з відповідними орієнтирами:

1991 – 1995 р.р. – облік витрат;

1996 – 1997 р.р. – облік витрат і результатів;

1998 – 1999 р.р. – бюджетування і управління затратами в розрізі продукту клієнта;

2000 – 2001 р.р. – інформаційне забезпечення і інформаційний сервіс для керівництва.

Якщо провести паралель між орієнтаціями контролінгу, запропонованими німецьким та російськими вченими, то можна визначити, що в Росії та і в інших країнах СНД розуміння контролінгу є дуже вузьким. Це впливає з вище зазначених інтервалів розвитку контролінгу, де основними орієнтирами формування контролінгу є бухгалтерський облік, формування системи бюджетування та інформаційне забезпечення; орієнтація контролінгу на додану вартість, фінансовий результат, раціональність управління не виділені як пріоритетні. На нашу думку це пов'язано з особливостями економічних умов функціонування господарюючих суб'єктів на пострадянському просторі. Якщо більшість підприємств в умовах стабільної економіки обирають орієнтир на фінансовий результат та отримання прибутку, то при нестабільних економічних умовах головною метою керівництва є забезпечення беззбиткової роботи. Це у свою чергу висуває в якості пріоритету контроль

витрат та управління витратами. Країни СНД останні 20-ть років знаходяться у нестабільному економічному середовищі, що накладає відбиток на стиль управління та визначення пріоритетів розвитку.

Контролінг як складова системи управління знаходиться в безпосередньому взаємозв'язку із загальною системою управління і відповідно до неї змінюється, формується, розвивається. Слід відмітити, що на пострадянському просторі, зокрема в Росії та на Україні не створено стабільних наукових шкіл, цей висновок впливає з того, що літературні джерела у сфері контролінгу друкуються у складі декількох авторів в різних форматах. Враховуючи даний факт серед науковців не існує єдиної думки щодо сутності контролінгу, це ще раз підкреслює його динамізм та відкритість до змін, які здійснюються в середовищі, в якому працює підприємство.

Вважаємо за потрібне подати визначення контролінгу в найбільш використовуваних сучасних літературних джерелах [Додаток А]. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що зміст сутності контролінгу на пострадянському просторі залежить від того, що покладає автор в основу пріоритетних напрямків формування системи контролінгу або окремих його складових в загальній системі управління підприємством, а також прихильником якої наукової школи він являється (з орієнтацією на німецьку чи американську концепцію розвитку контролінгу).

Дослідження російських літературних джерел свідчать про те, що значна увага приділяється інструментальній складовій, а не методичному і концептуальному наповненню. А.М. Карминский, Н.І. Оленев, А.Г. Примаков, С.Г. Фалько [116] виділяють філософську, функціональну, організаційну, наукову складові контролінгу.

З філософської точки зору контролінг – це образ мислення керівництва, орієнтований на оптимальне використання ресурсів та довгостроковий розвиток підприємства.

З функціональної точки зору контролінг – система, яка надає можливість отримати інформацію і забезпечити методичну та інструментальну підтримку загальної системи управління.

З організаційної точки зору контролінг – організаційна одиниця підприємства, яка виконує функції, передбачені вищим менеджментом.

З наукової точки зору контролінг – дисципліна, яка займається теорією виміру ресурсів, процесів і забезпечує регулювання виробничо – економічної діяльності.

Наведені поняття контролінгу (додаток А) дають підстави для висновку, що більшість дослідників погоджується з тим, що контролінг – це система (О.М. Кармінський, М.І. Оленєв, А.Г. Примає, С.Г. Фалько, Л.В. Попова, Л. Малишева, О.Л. Попченко, Н.Б. Єрмасова, В.П. Воронін, Ю.Г. Одегов, Є.Г. Лазарева), разом з тим ця система може по-різному брати участь в процесі управління підприємством в залежності від обраного орієнтиру на: майбутнє (Ю.Г. Одегов, О.Л. Попченко, Н.Б. Єрмасова, Ю.П. Аніскін, А.М. Павлова.); міжфункціональні зв'язки (Ю.В. Трифонов, М.Н. Павленков, А.К. Андропова); інформаційно-аналітичне забезпечення (В.П. Воронін, Ф. Фрайберг, Л. Сухарева, С. Петренко); філософію управління (С.Г. Фалько), саморегулювання (Ю.С. Лаута, А. Чурин); отримання прибутку та бізнес (Л.В. Попова, Т.А. Головіна, І.А. Маслова, О.М. Кармінський, Н.І. Оленєв, А.Г. Примає, С.Г. Фалько); ефективного управління (Н.П. Шульга).

В результаті простежується, що цей термін об'єднує дві складові – контролінг як філософія і як інструмент управління підприємством [116, 120]. На нашу думку, ці дві складових доповнюють одна одну і забезпечують повноту, якість та економічну привабливість системи управління підприємством.

Таким чином, науковці з одного боку розглядають контролінг як виокремлену систему управління, яка забезпечує функціонування усієї системи управління на підприємстві, а з іншого – складову системи управління.

Ми дотримуємось думки, що обидва підходи до функціонування системи контролінгу мають право на існування, оскільки це залежить від визначеної місії та цілей підприємства, масштабів діяльності, ієрархічної структури управління. На наш погляд, чим складніша система управління, тим більше самостійності має бути надано системі контролінгу підприємства при наявності зворотного зв'язку між діями керівництва та виконавцями.

Різносторонність думок щодо орієнтації контролінгу в системі управління підприємством говорить про те, що найбільш привабливої або найкращої концепції контролінгу не визначено і навряд чи може бути визначено. Такий висновок підтверджується зростанням орієнтирів контролінгу, а це свідчить про те, що протягом процесу дослідження контролінгу відкриваються усе нові аспекти щодо можливостей його використання в системі управління підприємством.

Разом з тим у вищезазначених орієнтирах контролінгу чітко простежується декілька аспектів:

- без якісного інформаційного забезпечення контролінг не зможе забезпечити своє функціонування;
- контролінг виконує функцію вторинної координації між підсистемами управлінського процесу підприємства;
- контролінг є функцією підтримки керівництва для забезпечення досягнення поставлених цілей;
- між контролінгом і контролем існує тісний взаємозв'язок, причому контроль підпорядковується контролінгу і забезпечує виявлення негативних сторін діяльності підприємства для подальшого застосування дій з боку контролінгу.

Враховуючи вищенаведені визначення контролінгу можна стверджувати, що контролінг є сучасною управлінською концепцією, яка охоплює усі сфери діяльності підприємства; базується на інформаційно – аналітичному та методичному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень, орієнтованою на успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

Багатоваріантність визначень свідчить про те, що контролінг є напрямком теорії і практики економічної науки у сфері управління підприємством, корпорацією, організацією, що піддається змінам в залежності від переосмислення ролі контролінгу в контурі управління підприємством. В результаті ми спостерігаємо розширення сутності поняття контролінгу від управлінського обліку до філософії менеджменту.

Разом з тим треба враховувати той факт, що «контролінг це не та система, яка автоматично забезпечує успіх підприємства і звільняє менеджерів від функцій управління» [116, с.8]. Скоріше навпаки, завдяки контролінгу менеджери мають методичну та інструментальну базу, що забезпечує умови для оцінки управлінської ситуації з метою прийняття ефективного рішення та ліквідації проблем в діяльності підприємства.

Наведена інформація свідчить про динамізм та подальший розвиток концепції контролінгу. Проблеми розвитку контролінгу розкриті в працях [116, 117, 228, 120, 173, 178, 238, 238]. Розвиток контролінгу здійснюється в рамках сучасних наукових шкіл. Традиційно виділяють американську та німецьку школи контролінгу. В США увагу приділяють інструментам контролінгу та їх практичному використанню, а в Німеччині значна увага приділяється науковому обґрунтуванню принципів та методів контролінгу. Дослідження сутності американської та німецької моделей контролінгу

дають підстави для твердження щодо відмінностей між ними. Так німецька модель концентрує задачі контролінгу у сфері внутрішнього обліку, а американська включає завдання управління фінансами, податками, використання інформаційних технологій. В німецькому бізнес-середовищі контролінг виконує функцію сервісної підтримки менеджменту у сфері стратегічного і оперативного управління. У США управлінський облік (Management Accounting) лише надає оперативну інформацію для менеджменту. Слід зауважити, що американський підхід відрізняє прагматизм, а німецький – тенденція академізації контролінгу, яка сприяє формуванню цілісного теоретичного підґрунтя, а потім на цій основі практичного використання. Таким чином, можна погодитись з наведеними в літературних джерелах [116, 117, 178] основними відмінностями американської та німецької моделей контролінгу.

Таблиця 1.1.1

**Основні відмінності в складових американської та німецької
моделей контролінгу**

Американська модель	Німецька модель
<i>Контролінг</i>	<i>Контролінг</i>
Планування	Планування
Інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційний менеджмент та звітність
Спеціальні економічні задачі	Спеціальні економічні задачі
Внутрішній облік	Внутрішній облік
Фінансова бухгалтерія	
Податки і страхування	
Інформаційні технології	
Внутрішня ревізія	

На сучасному етапі розвитку контролінг в країнах американської економічної культури концентрується на обліку, плануванні, аналізі і контролі, в країнах Європейської орієнтації розвитку економіки контролінг розвивається у бік високопрофесійних консалтингових послуг. Значний внесок в удосконалення концепції контролінгу здійснює компанія Horváth & Partners, яка активно співпрацює із Союзом американських контролерів IMA (Institute of Management Accountants) з метою передання досвіду німецького контролінгу [148]. П.Хорват дотримується думки щодо перманентного розвитку та гнучкості контролінгу у відповідності до нових вимог, пов'язаних з управлінням компанією [120]. Цьому є практичне

підтвердження щодо появи нових моделей контролінгу. Сформована європейська модель контролінгу, яка є симбіозом німецької та американської моделі. Останнім часом в наукових джерелах подається інформація щодо формування японської моделі контролінгу, яка базується на американській моделі, адаптованій з урахуванням національних особливостей японської системи управління підприємством.

Дослідження поглядів різних авторів щодо формування моделей контролінгу дають підстави для виокремлення особливостей та визначення ролі контролінгу в системі управління підприємством. Враховуючи існуючі точки зору [116, 117, 228, 120, 178, 254] щодо відмінностей між існуючими моделями контролінгу, спробуємо визначити роль контролінгу та місце контролера в системі управління підприємством.

Таблиця 1.1.2

Особливості системи управління підприємством з орієнтацією на різні моделі контролінгу

Критерій	Американська модель	Німецька модель	Європейська модель	Японська модель
Орієнтація контролінгу в системі управління	Надання менеджменту оперативної управлінської інформації на базі обліку (Management Accounting)	Забезпечення функцій сервісної підтримки менеджменту в сфері стратегічного та оперативного управління	Формування якісно нової сервісно – економічної підтримки менеджменту шляхом перетворення контролера на «бізнес - партнера» (Business Partner).	Управлінський облік з елементами сервісно – економічної підтримки менеджменту
Роль контролера в системі управління	Фінансовий облік з елементами фінансової звітності, фінансовий менеджмент, контроль	Планування, розв’язання конкретних економічних завдань, інформаційний менеджмент та звітність	Інформаційне забезпечення, планування, контроль, надання консалтингових послуг	Виконання стратегічних (планування, контроль координація) та оперативних (бюджетування, контроль результативності) завдань
Мета контролінгу	Інформаційне забезпечення менеджменту, задоволення потреб клієнтів	Сервісно–економічна підтримка менеджменту	Сервісна підтримка менеджменту з переорієнтацією на самоконтролінг та корпоративне управління	Інформаційне забезпечення менеджменту без прямого впливу на процес управління

Проведений аналіз дозволяє сформулювати наступні положення:

- по-перше, контролінг є гнучкою управлінською системою, що змінюється під впливом факторів оточуючого середовища;
- по-друге, контролінг перетворюється із системи інформаційного забезпечення менеджменту в «бізнес-партнера», що виводить його на якісно новий рівень в системі управління;
- по-третє, розширюється роль контролера в системі управління від обліковця до консультанта;
- по-четверте, при формування системи управління підприємством та визначення ролі і мети контролінгу необхідно враховувати національні особливості та загальні економічні тенденції розвитку в суспільстві.

Таким чином, вирішення проблем, з якими стикається у своїй діяльності підприємство, неможливо без формування принципово нової системи управління. Саме контролінг є концепцією, за допомогою якої підприємство зможе комплексно підійти до вирішення усіх проблем, що виникають в процесі його функціонування. Ми не можемо залишити поза увагою нашого дослідження основні тенденції перспектив розвитку концепції контролінгу.

В сучасних літературних джерелах висвітлюються питання щодо подальшого розвитку контролінгу [228, 120, 238, 254]. Не дивлячись на розмаїття думок щодо розвитку контролінгу основним завданням контролера на сьогодні залишається якість сервісно – економічної підтримки менеджменту, яка проявляє себе в наданні прозорої інформації, методичній, консультаційній підтримці та забезпеченні вторинної координації складових системи управління підприємством. Ми погоджуємось з думкою Шульги Н.П. щодо виділення специфічних форм сучасного контролінгу, представлених декомпозиційною, проактивною, архітектонічною формами [254, с. 18, 260], які дають можливість сформулювати більш комплексне бачення системи сучасного контролінгу. В німецькому бізнес-середовищі виокремлюють три основних тренди розвитку контролінгу: гармонізація зовнішньої і внутрішньої звітності; вартісно-орієнтоване управління (Value Based Controll); оцінка нематеріальних активів. Крім того, контролінг має сприяти підвищенню результативності і ефективності усіх підрозділів підприємства і будуватись на принципах процесного підходу [148].

Враховуючи судження дослідників щодо тенденцій розвитку та специфічних форм контролінгу вважаємо за доцільне виділити наступні пріоритетні напрямки розвитку концепції контролінгу: покращення якості

контролінгової інформації; орієнтація системи контролінгу на децентралізацію, самоконтролінг і самоуправління; використання принципів реінжинірінгу для забезпечення більш якісного функціонування системи контролінгу.

Покращення якості контролінгової інформації – цей напрямок контролінгу є досить важливим, оскільки без якісного інформаційного забезпечення не можна досягти ефективного менеджменту. Інформаційне забезпечення, враховуючи декомпозиційну форму контролінгу, має бути спрямоване на споживача та ґрунтуватись не тільки на монетарні, але й немонетарні показники розвитку підприємства.

Орієнтація системи контролінгу на децентралізацію, самоконтролінг і самоуправління є елементами проактивної форми контролінгу, в сучасних умовах це є досить актуальним, оскільки прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах невизначеності, ризику та мінливого зовнішнього середовища. Крім того, в рамках цього напрямку необхідно більшу увагу приділяти вартісно – орієнтованому управлінню і підвищувати роль контролінгу в створенні вартості.

Використання принципів реінжинірінгу для забезпечення більш якісного функціонування системи контролінгу передбачає удосконалення існуючих механізмів планування, контролю та координації дій менеджменту і контролінгу. Здійснення таких змін можливе на базі використання принципів реінжинірінгу в рамках архітектонічної форми контролінгу. Основопологаючими принципами реінжинірінгу в системі контролінгу є: процесно-орієнтована інтеграція задач, самоуправління, орієнтація на клієнта. Головним правилом при побудові нової організаційної системи контролінгу з урахуванням сучасних вимог розвитку є забезпечення єдності та наскрізного взаємозв'язку усіх складових. В результаті ми будемо мати позитивні зміни за сучасними напрямками розвитку контролінгу в рамках оновленої організаційної структури, побудованої з урахуванням вищезазначених специфічних форм контролінгу.

Ґрунтуючись на проведеному дослідженні можна стверджувати, що теорія і практика контролінгу знаходяться в перманентному розвитку у відповідності до реалій сучасного етапу економічного розвитку. З цієї ж причини дискусії щодо сутності та пріоритетів розвитку контролінгу не припиняються, а навпаки з'являються нові орієнтири та моделі контролінгу. Дослідження суджень науковців, які займаються проблемами сутності та розвитку контролінгу, дозволило визначити сучасні перспективи подальшого удосконалення контролінгу.

1.2. Імплементація фінансового контролінгу в сучасну парадигму управління підприємством

На сучасному етапі вчені приділяють значну увагу дослідженню сутності контролінгу та його ролі в системі управління підприємством. В наукових працях зарубіжних вчених Дж. Ван Хорна, М. Калверта, Д. Кембела, Є. Майера, Р. Мана, Г. Піча, Є. Шерма, С. Фінкельштейна, Х. Фольмута, М. Єддоуса та ін. детально розкрита теорія і практика контролінгу в системі управління підприємством, його основні підходи та національні особливості. Дослідження науковців сформували потужну теоретичну базу для практичної побудови сучасної системи контролінгу на підприємстві. Разом з тим, на сьогоднішній день повною мірою не розкрито місце та роль фінансової складової контролінгу, як необхідного елементу системи управління підприємством.

«Контролінг, як концепція управління, реалізується через комплекс взаємопов'язаних між собою сфер і функцій управління. В кожній сфері є свій стиль, предмет (об'єкт) управління» [112, с.7]. Контролінг призначений забезпечити оптимізацію стратегічних цілей бізнесу за підтримки рентабельності та підвищенні вартості підприємства. Таким чином на передній план висуваються фінансові функції, які мають бути виконані завдяки використанню методів, інструментів, прийомів контролінгу.

В загальній системі контролінгу виокремлюється такий сегмент управління, як фінансовий контролінг, який не підміняє фінансовий менеджмент, а навпаки забезпечує його якісне функціонування.

Якщо торкнутися історичних витоків фінансового контролінгу, то він завжди був у складі загальної системи контролінгу. Навіть більше – контролінг починався з фінансового контролінгу, оскільки на першому етапі становлення контролінгу головним його напрямком було виконання фінансових завдань (нагляд за коштами бюджету та підтримка рівноваги державного бюджету). Подальший розвиток контролінгу також здійснюється в контексті удосконалення завдань та функцій фінансового контролінгу від ведення внутрішньофірмового обліку та планування до формування центрів відповідальності і виділення системи біхевіористичних фінансів.

В результаті у сучасних визначеннях контролінгу простежується наявність фінансової складової. Шарикіна А.М. визначає контролінг «як систему, що управляє економікою підприємства, зорієнтованою на досягнення не тільки оперативних поточних цілей у вигляді отримання

прибутку або мінімізації збитку, забезпечення платоспроможності і ліквідності підприємства, але й глобальні стратегічні цілі: виживання підприємства в умовах конкуренції при ринковому механізмі господарювання, збереження робочих місць як соціальний фактор, тобто в цілому, рішення усіх проблем підприємства в комплексі» [245, с.5-6].

Басовський Л.Є. вважає, що в умовах ринкової економіки управління фінансами являє собою найбільш важливу та пріоритетну задачу вищого управлінського персоналу будь-якої організації. Управління фінансами передбачає формування та розподіл фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення результативної та ефективної діяльності організації [19, с.10].

Н.К. Гогоуа відмічає, що «фінансовий контролінг є важливим елементом загальної системи контролінгу і відрізняється спрямованістю і обсягом діяльності, що охоплюється» [53, с.7].

На думку В.Д. Ковальнової «фінансовий контролінг являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених та прийняття оперативних управлінських рішень, що забезпечують її нормалізацію» [112, с.116-117].

Мистецтво фінансового управління полягає в поєднанні дій та рішень щодо забезпечення поточного фінансового положення підприємства, його платоспроможності та ліквідності, а також перспектив розвитку, забезпеченими довгостроковими джерелами фінансування, формуючими структуру активів [232, с.23].

Якщо контролінг забезпечує загальну координацію та функціонування підприємства, то фінансовий контролінг координує фінансове управління підприємством. Зважаючи на те, що фінансова складова будь-якого бізнес-процесу є основопологаючою, то фінансовий контролінг є тим підґрунтям, що забезпечує ефективне функціонування усієї системи контролінгу підприємства [90, с.197].

Виділення фінансового контролінгу із загальної системи сприяє створенню більш прийнятних умов для розгляду ліквідності в числі важливих факторів, що враховуються при прийнятті управлінських рішень. Таким чином виникає переважна орієнтація контролінгу підприємства на такі аспекти як рентабельність і раціональність ведення господарства [53, с.7].

Провідною метою фінансового контролінгу є орієнтація управлінського процесу на максимізацію прибутку та вартості капіталу

власників при мінімізації ризику і збереженні ліквідності й платоспроможності [217, с.405].

Враховуючи судження науковців вважаємо за потрібне уточнити визначення фінансового контролінгу з урахуванням вимог сучасної парадигми управління. Фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу і управління підприємства, що пов'язує в єдине ціле його фінансові і не фінансові показники з метою підтримки ліквідності, платоспроможності при оптимальному співвідношенні ризику і капіталовіддачі та підвищенні цінності підприємства як в коротко, так і в довгостроковій перспективі.

Ми дотримуємось думки, що всі завдання підприємства безпосередньо пов'язані з вирішенням фінансових задач. Фінансовий менеджмент, як необхідна складова системи управління підприємством, спрямований на управління рухом фінансових ресурсів та відносин, які виникають у підприємства в процесі цього управління. Задачі фінансового контролінгу мають бути пов'язані із забезпеченням своєчасного початку будь-якого бізнес-процесу, його впровадженням та ефективним функціонуванням. Фінансовий контролінг має бути всеохоплюючим і разом з тим не виконувати функцій і завдань, які йому не належать. Якщо виокремити діяльність фінансового менеджера і фінансового контролера, то фінансовий контролінг є результатом симбіозу їхньої діяльності (рис.1.2.1.).

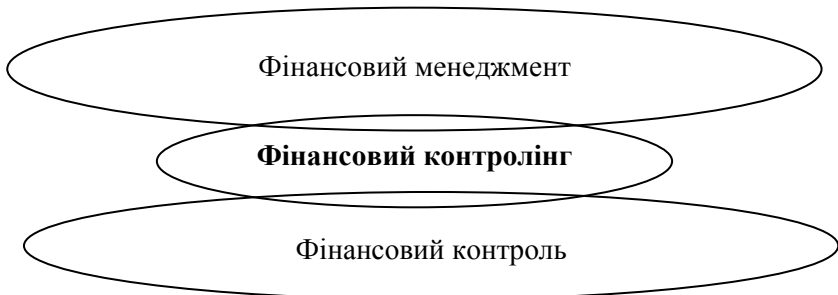


Рис.1.2.1. Взаємозв'язок фінансового менеджменту, контролю та контролінгу [100]

В даному випадку фінансовий менеджмент виконує завдання, спрямовані на досягнення поставленої підприємством мети, фінансовий контроль забезпечує моніторинг процесу управління, а фінансовий контролінг забезпечує необхідною інформацією фінансовий менеджмент і фінансовий контроль для подальшого коригування ситуації у відповідності

до реальних умов підприємницької діяльності. В практичній діяльності фінансовий менеджер відповідає за кінцевий результат, а контролер за прозорість та правильне подання інформації у відповідності до ієрархії управління та визначених цілей діяльності підприємства.

В умовах високого рівня інтеграції та глобалізації економіки виникли досить різні варіанти розподілу обов'язків та відповідальності між фінансовим менеджером та контролером, а також фінансовими і нефінансовими службами підприємства. Найбільш розповсюдженою є ситуація, коли фінансовий директор виступає в ролі головного фінансового контролера і також здійснює адміністративне управління системою контролінгу на підприємстві.

Міжнародна група контролінгу (International Group of Controlling) визначила місію контролера (фінансового контролера) на підприємстві. Згідно цієї місії контролери:

- забезпечують транспарентність результатів, фінансів, процесів, стратегій з метою підвищення ефективності;
- координують підрозділи і підплани в рамках єдиного цілого та організують систему внутрішньофірмової звітності;
- вибудовують процес постановки цілі, планування і управління таким чином, щоб кожен співробітник підприємства був зорієнтований на досягнення мети компанії;
- забезпечують збір необхідних даних;
- створюють та обслуговують контролінгові системи [148].

Взагалі фінансовий та «нефінансовий» менеджмент на підприємстві визначає напрямки управління, а за допомогою контролінгу, його інформаційній та сервісній підтримці стає можливим створити ефективну систему управління. Фінансовий контролінг має змінюватись при зміні стратегічних напрямків та тактичних підходів у досягненні поставленої мети.

Для досягнення мети, поставленої підприємством, фінансовий менеджмент і фінансовий контролінг виконують ряд завдань (табл.1.2.1.).

Таблиця 1.2.1.

Основні пріоритетні завдання фінансового менеджменту та контролінгу

Фінансовий менеджмент	Фінансовий контролінг
1 Забезпечення необхідного обсягу фінансових ресурсів у	1. Моніторинг умов залучення фінансових ресурсів

відповідному фінансовому періоді	
2. Ефективне використання сформованого обсягу фінансових ресурсів	2. Розподіл і використання ресурсів у відповідності з реальними потребами
3. Оптимізація грошових потоків підприємства	3. Визначення та використання методів контролю за рухом грошових потоків
4. Забезпечення максимізації прибутку	4. Створення центрів відповідальності і здійснення діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства
5. Зниження рівня ризику	5. Створення інтегрованої системи управління ризиками
6. Підтримка фінансової рівноваги	6. Використання збалансованої системи показників з метою оптимізації визначених перспектив діяльності підприємства

Діяльність фінансового менеджера і фінансового контролера буде ефективною лише у випадку об'єднання їхніх зусиль за допомогою системи фінансового контролінгу, оскільки в іншому випадку фінансовий менеджер не може отримати релевантну інформацію, необхідну для прийняття аргументованих управлінських рішень.

В сучасних умовах діяльності перед фінансовим контролінгом постають завдання щодо забезпечення підприємства «дешевими» фінансовими ресурсами з максимальною віддачею та мінімальним ризиком для підприємства.

На думку А.М. Кармінського «Основне завдання фінансового управління полягає у підтримці рентабельності та забезпеченні ліквідності. У відповідності зі своєю сервісною функцією фінансовий контролінг забезпечує: формування джерел фінансування; складання укрупнених планів – балансів та звіту прибутків-збитків; поточний контроль за виконанням плану і контроль важливих фінансових показників; складання фінансових повідомлень щодо аналізу відхилень і розробка пропозицій управлінських заходів» [119, с.98].

Функціонування фінансового контролінгу неможливе без чітко сформованої парадигми управління, а з іншого боку парадигма управління не буде мати сенсу без включення до її складу фінансового контролінгу.

Таким чином, діяльність підприємства визначається стратегією, що реалізується через організацію внутрішніх бізнес-процесів та створення відповідної парадигми управління.

Формування сучасної парадигми управління є першочерговим завданням, виконання якого надасть можливість ефективного і якісного управління по усіх напрямках діяльності підприємства. Парадигма від грецької (*paradeigma*) приклад, зразок [51], в сучасному використанні можна вважати оригінальним способом концептуально представлених ідей, спрямованих на розвиток.

У багатьох філософських словниках під парадигмою розуміється:

- сукупність теоретичних та методологічних передумов[230];
- сукупність стійких та загально значимих норм, теорій, методів, схем наукової діяльності[105];
- сукупність загальноприйнятих норм та ідеалів наукового дослідження [51];
- будь –яка система управління передбачає наявність як мінімум суб'єкта та об'єкта управління. З точки зору теорії систем підприємство в незалежності від обсягів та напрямків діяльності являє собою ієрархічну самоорганізуючу динамічну та розвиваючу систему [25].

Практика показує, що для будь-якого виду систем, в тому числі і підприємства, існують методи управління, які враховують особливості діяльності та визначені цілі і принципи управління. Важливим є факт своєчасного виявлення протиріч, які проявляють себе через обрані методи та принципи в процесі управління. В такій ситуації доцільним є з'ясувати рівень протиріч, причину виникнення і звести їх вплив на діяльність підприємства до мінімуму.

Заслужують на увагу радикальні зміни в системі управління підприємством під впливом розвитку ринкових відносин, які почали суттєво реформуватись у 70-80 роки ХХ століття. Основні положення щодо змін в управлінні підприємством з урахуванням розвитку системи контролінгу подано у таблиці 1.2.1.

Таблиця 1.2.1

Розвиток системи фінансового контролінгу в контексті парадигми управління підприємством

Основні аспекти розвитку парадигм управління	Основні зміни при формуванні і розвитку фінансового контролінгу
--	---

<p>Сучасна парадигма управління (Р. Уотерман, Т. Питерс, І. Ансофф, П. Друкер та ін.)</p>	<p>Формування системи фінансового контролю М. Мескон, Р. Манн, Е. Майер, Х.Й. Фольмут, Д. Хан, А. Дайлс, О. Кармінський, С. Фалько В. Савчук, В. Сопко, О. Терещенко, М. Пушкар та ін.</p>
<p>1. Підприємство є відкритою системою, на яку впливають фактори зовнішнього середовища.</p>	<p>1. Введена посада контролера на підприємстві (облік, проведення ревізій).</p>
<p>2. Діяльність підприємства орієнтована на якість продукції та задоволення потреб споживачів.</p>	<p>2. Контролер займає чільне місце в системі управління підприємством (управлінський облік, планування з метою забезпечення перспективного розвитку)</p>
<p>3. Головне завдання управління спрямоване на забезпечення ситуаційного підходу та швидкості реагування на зміни умов діяльності.</p>	<p>3. Формування центрів відповідальності (центри прибутку). Координація діяльності підприємства з використанням інструментарію контролю.</p>
<p>4. Головним джерелом формування доданої вартості є висококваліфікований персонал з відповідними знаннями, реалізація яких сприятиме підвищенню рівня потенціалу підприємства.</p>	<p>4. Формування якісного інструментарію планування і управління (перевага надавалась управлінському обліку), з метою оптимального використання ресурсів.</p>
<p>5. Система управління ґрунтується на підвищенні організаційної культури та мотивації працівників, а також використанні нових технологій.</p>	<p>5. Фінансовий контроль спрямований на координацію управлінських процесів підприємства (систем планування, контролю та інформаційного забезпечення, формування біхевіористичних фінансів).</p>

Сучасна парадигма управління суттєво змінила підхід до системи управління та принципів, на яких вона ґрунтувалась. Особливо це стало

відчутним в 90-ті роки XX столітті, коли значна увага почала приділятися соціальним та людським аспектам в управлінні. Такий підхід дає можливість забезпечити більш ефективну діяльність підприємств, орієнтовану на принципи довіри та відвертості. Крім того, значна увага приділяється удосконаленню таких фундаментальних основ управління як якість, витрати, використання новітніх технологій, контроль усіх видів ресурсів, персонал.

Паралельно зі зміною парадигми управління змінюється і система фінансового контролінгу. У період формування підприємства як відкритої системи вводиться посада контролера для забезпечення більш якісного обліку та формування необхідної інформаційної бази для керівництва. Подальший розвиток підприємств з орієнтацією на якість та задоволення потреб споживачів сприяв забезпеченню планування на базі контролінгу з формуванням відповідних перспектив розвитку.

Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств вимагав від керівництва швидкої координації дій та підвищення рівня відповідальності на усіх рівнях ієрархічної системи управління. Орієнтація системи управління на формування доданої вартості підвищувала вимоги до контролінгового інструментарію планування та забезпечення оптимального використання ресурсів підприємства.

Спрямування розвитку управління на людський фактор шляхом підвищення мотивації праці та організаційної культури працівників вимагала від системи фінансового контролінгу суттєвих змін щодо підходів та орієнтирів на подальший розвиток. Ми спостерігаємо появу нових течій в контролінгу, орієнтованих на раціональність управління, самоаналіз прийнятих управлінських рішень. Крім того фінансовий контролінг починає розвиватись в контексті врахування поведінки учасників фінансово-економічних відносин. З'являється течія біхевіористичних фінансів, в рамках якої розглядаються питання врахування поведінки учасників в залежності від обсягу та якості отриманої інформації. Якщо врахувати, що саме контролінг є тим регулятором і координатором надання інформації, то фінансовий контролінг має враховувати взаємозв'язок між отриманою фінансовою інформацією і результативністю прийнятого управлінського рішення в рамках біхевіористичних фінансів, які передбачають включення в систему фінансового контролінгу критеріїв оцінки поведінки учасників процесу.

Еволюція парадигми управління здійснювалась під впливом управлінської практики високорезультативних підприємств і корпорацій, для яких пріоритетом забезпечення розвитку є використання інновацій та творчих елементів в управлінні. Використання елементів нетрадиційного

характеру при формуванні сучасної парадигми управління стало можливим за умов мінливого зовнішнього середовища. Це у свою чергу потребує постійного коригування існуючої стратегії, що на нашу думку неможливо без використання інновацій на відповідних знань персоналу. Така практика управління підприємством склалась наприкінці XX століття на провідних фірмах економічно розвинутих країн Заходу і Сходу, але це не означає, що у вітчизняних умовах економічного розвитку неможливо користуватись світовим досвідом. Навпаки ми маємо більш детально вивчати нові підходи щодо формування парадигми управління з адаптацією до особливостей національної економіки.

В Україні значний вплив на діяльність підприємств здійснює зовнішнє середовище, яке постійно змінюється і вимагає адаптації існуючої стратегії управління. Формування ефективної стратегії неможливо без дієздатної команди професіоналів, які мають у своєму арсеналі відповідні знання та досвід. В результаті ми маємо розвиток як теорії, так і практики системи управління, спрямованої на гуманізацію та соціально-економічну орієнтацію. Сучасна парадигма управління не є чимось постійним і незмінним, навпаки ми спостерігаємо постійний рух щодо її удосконалення та трансформування у відповідності до змін в практиці управління.

Ми дотримуємось думки, що кожен дослідник [19, 74, 105, 117, 131, 173, 180, 217, 228], пропонуючи власний підхід до формування парадигми управління на підприємстві, має рацію, але сучасний рівень економічного розвитку вимагає комплексного підходу до даної проблеми. Необхідно формувати індивідуальну парадигму управління, яка б відповідала цілям, задачам та місії підприємства з урахуванням його життєвого циклу.

Ковальова В.Д. та Гладілін А.В. відмічають, що впровадження контролінгу і фінансового контролінгу, як його складової «є найбільш ефективним на підприємствах середнього та великого бізнесу, що проходять через реструктуризацію або знаходяться в нестабільній фазі життєвого циклу. Повертаючись до життєвого циклу слід відмітити, що контролінг особливо актуальний для підприємств, фаза розвитку яких відповідає росту або спаду» [112, с32].

Система фінансового контролінгу є саме тією складовою організаційно - економічної системи підприємства, яка ґрунтується на методологічних аспектах, що забезпечують реалізацію обраної підприємством стратегії.

Найбільш комплексно фінансовий контролінг проявляє себе при забезпеченні об'єднання бізнес-процесів підприємства в єдину систему для

виконання місії та досягнення поставленої мети. Дослідження Г. Піча та Е. Шерма [173] підтверджують домінуючу концепцію контролінгу, спрямовану на координацію усіх процесів підприємства.

Методологічні підходи фінансового контролінгу базуються на вивченні функціонування усіх процесів в системі управління підприємства та виділенні поточних та перспективних напрямків фінансового розвитку. В цій площині спостерігається поєднання загальних принципів управління та специфічних принципів контролінгу і фінансового в тому числі. Ми погоджуємося з [219], що «важливою ціллю економічної методології є: дослідження методів та прийомів вивчення економічних процесів; визначення ключових етапів економічного дослідження, а також розгляд та розробка процедур дослідження в предметній області; аналіз проблеми, дослідження критеріїв і основних способів її вирішення» [219, с.65]. Всі ці аспекти мають бути враховані при формуванні сучасної парадигми управління підприємством та визначенні місця фінансового контролінгу в ній.

Досить важливим при формуванні сучасної парадигми управління є врахування рівня ділової репутації, досконалості існуючої системи управління підприємства з урахуванням впливу турбулентності зовнішнього середовища і забезпечення підтримки цього рівня.

На думку Дж. Харрінгтона для досягнення оптимальних результатів в діяльності підприємства необхідно враховувати п'ять основних характеристик, які нададуть можливість підвищити якість існуючої системи управління і внести відповідні коригування щодо вимог поточного моменту діяльності:

1) *Pride* – гордість за підприємство (організацію), в якій працює співробітник.

2) *Performance* – ефективність роботи підприємства. Підприємство має працювати з достатньо високою ефективністю і продуктивністю.

3) *Profit* – прибутковість. Підприємство в процесі діяльності має отримувати прибуток для забезпечення фінансування виробничих і соціальних потреб.

4) *Prestige* – престиж. Підприємство має сформувати на ринку відповідну репутацію, яка б надавала можливість збільшувати кількість клієнтів і покупців товарів та послуг, які воно пропонує на ринку.

5) *Pleasure* – задоволення. Працівники підприємства мають бути задоволеними від того, що вони працюють на даному підприємстві [206].

Як бачимо поряд з нефінансовими характеристиками необхідно враховувати фінансові характеристики, які дають можливість виміряти ефективність та прибутковість підприємства. Нефінансові характеристики впливають на рівень фінансових і тим самим забезпечують можливість багатоваріантного підходу до формування парадигми управління підприємством.

Однією з актуальних проблем сучасних підходів щодо управління підприємством є питання необхідності коригування діючої стратегії. Ми погоджуємось з думкою М. Фрідмана та Б. Трегоу щодо необхідності періодичного коригування та оновлення стратегії з метою найбільш ефективної її реалізації, так звана «неувядаюча» стратегія [236]. Вони вважають, що коригування стратегії має здійснюватись у відповідних напрямках процесу моніторингу. Найбільш важливими складовими процесу моніторингу є наступні:

1. Оцінка ефективності реалізації проектів і програм (відповідність цілям, строкам реалізації стратегії, баланс витрат та пріоритетність проектів, що реалізуються).
2. Оцінка впливу стратегії на оперативне управління (яким чином використовуються ресурси підприємства для виконання стратегії, яка стратегія управління персоналом на підприємстві, визначення ступеню відповідності цілей обраній стратегії).
3. Визначення рівня впливу зовнішнього середовища підприємства (прямого і непрямого впливу).
4. Визначення ступеня життєдіяльності стратегії та ключових факторів успіху [236].

Проведення запропонованих напрямків моніторингу неможливо без використання інструментів стратегічного та оперативного контролінгу. Для забезпечення реалізації стратегії також необхідно сформувати систему управління підприємства у відповідності до поставлених цілей розвитку.

Крім того, в межах ресурсного підходу мають бути враховані усі види ресурсів, що сприяють розвитку підприємства: матеріально-технічні, фінансові, клієнтська складова, персонал.

Останнім часом, в контексті еволюції підходів щодо формування парадигми управління підприємством, значна увага приділяється персоналу, як необхідній складовій загальної системи управління, оскільки ефективність управління в більшій мірі залежить не від технології, техніки виробництва і здійснення окремих трудових операцій, а від налагодженої роботи усіх працівників підприємства в цілому. Важливою відмінною рисою в сучасній системі управління є перехід від переважно адміністративних до

переважно економічних методів управління у симбіозі з соціально-психологічними методами. Саме в цьому контексті слушною є включення в систему фінансового контролінгу підприємства біхевіористичної складової, що сприятиме формуванню системи мотивації праці та усуненню асиметрії інформаційного поля. На думку Терещенко О.О. саме контролінг поведінки «стимулюватиме менеджмент і персонал до максимізації показників результативності діяльності як окремих центрів відповідальності, так і компанії загалом» [216, с.112]. Формування фінансового контролінгу на такій основі сприятиме підвищенню ефективності системи управління в цілому так і окремих її складових.

Сучасна парадигма управління має бути спрямована з одного боку, на управління бізнесом, а з іншого – на вирішення соціальних задач. В результаті при всьому розмаїтті концепцій управління стає необхідним врахування комплексу фінансово - економічних, технологічних, соціальних аспектів, які б забезпечували стабільний розвиток підприємства.

Грунтуючись на судженнях науковців [19, 25, 53, 51, 74, 105, 112, 117, 124, 131] вважаємо за необхідне більш чітко сформулювати положення щодо розробки сучасної парадигми управління на основі системи фінансового контролінгу. На нашу думку в найбільш загальному вигляді можна виділити наступні положення сучасної контролінгової парадигми управління.

По – перше, контролінг не підміняє систему управління, а забезпечує її більш ефективне і якісне функціонування. Більш чітко функціонує підприємство при виокремленні низки фінансових питань в окремий блок, для підвищення відповідальності з боку керівництва за прийняті рішення та забезпечення довгострокової перспективи розвитку.

По – друге, ефективне функціонування фінансового контролінгу в рамках системи управління підприємством не можливо без чітко налагодженого управлінського обліку та інформаційно – аналітичного забезпечення. Разом з тим контролінг не можна ідентифікувати з управлінським обліком, оскільки він є принципово новим і більш широким поняттям.

По – третє, фінансовий моніторинг, як складова фінансового контролінгу, має включати методику оцінки ефективності прийняття управлінського рішення як для підприємства в цілому, так і для його підрозділів. Контролінг також призначений координувати дії осіб, що приймають рішення на різних рівнях управління в межах обсягу наданої інформації.

По – четверте, планування та бюджетування є найбільш масштабною складовою управління, без чіткого функціонування якої неможливо досягти ефективності усієї системи управління підприємством. Планування і бюджетування має у своєму складі досить потужний арсенал принципів, цілей, задач, за допомогою яких формується та чи інша модель планування і бюджетування підприємства в залежності від обраної стратегії, фази життєвого циклу і т.і. Фінансовий контролінг в даному випадку, виконує сервісно – економічну підтримку процесу планування і бюджетування, яка полягає в інформаційно – аналітичному та інструментальному забезпеченні.

По – п'яте, фінансовий контролінг, як складова сучасної парадигми управління, має забезпечити зниження рівня ризику, забезпечуючи систему управління необхідним інструментарієм та методикою визначення критеріїв оцінки різноваріантних управлінських рішень з метою прийняття найбільш ефективного і найменш ризикового.

По – шосте, в структурі контролінгу необхідно чітко виділити стратегічний і оперативний рівень задач із використанням відповідного інструментарію. Такий поділ дає можливість виокремити задачі і рішення орієнтовані на довго- і короткострокову перспективу. Останнім часом увагу науковців привертає виділення тактичного рівня задач, з відповідною орієнтацією на стратегічні і оперативні завдання. Ми погоджуємось з думкою Слуцкіна М.Л., щодо проміжного положення тактичного контролінгу між стратегічним і оперативним.

По – сьоме, управлінська система буде ефективно функціонувати в разі налагодженої системи мотивації праці персоналу, оскільки виконання обраної стратегії і досягнення мети можливо за умов зацікавленості працівників будь-якого рівня управління – від найвищого до найнижчого. Таким чином виникає потреба у формуванні такої складової, як фінансовий контролінг поведінки персоналу.

Наведені вище положення дають підстави для представлення загальної схеми сучасної парадигми управління підприємством на основі системи фінансового контролінгу в наступному вигляді (рис. 1.2.1.).

Функціонування запропонованої схеми управління підприємством на базі фінансового контролінгу можливе за умов чіткого розподілу функцій між фінансовим контролером і менеджером. Розподіл повноважень між контролером і менеджером та питань, які виникають процесі діяльності не є чимось незмінним, а може варіювати в залежності від конкретних умов та цілей діяльності.

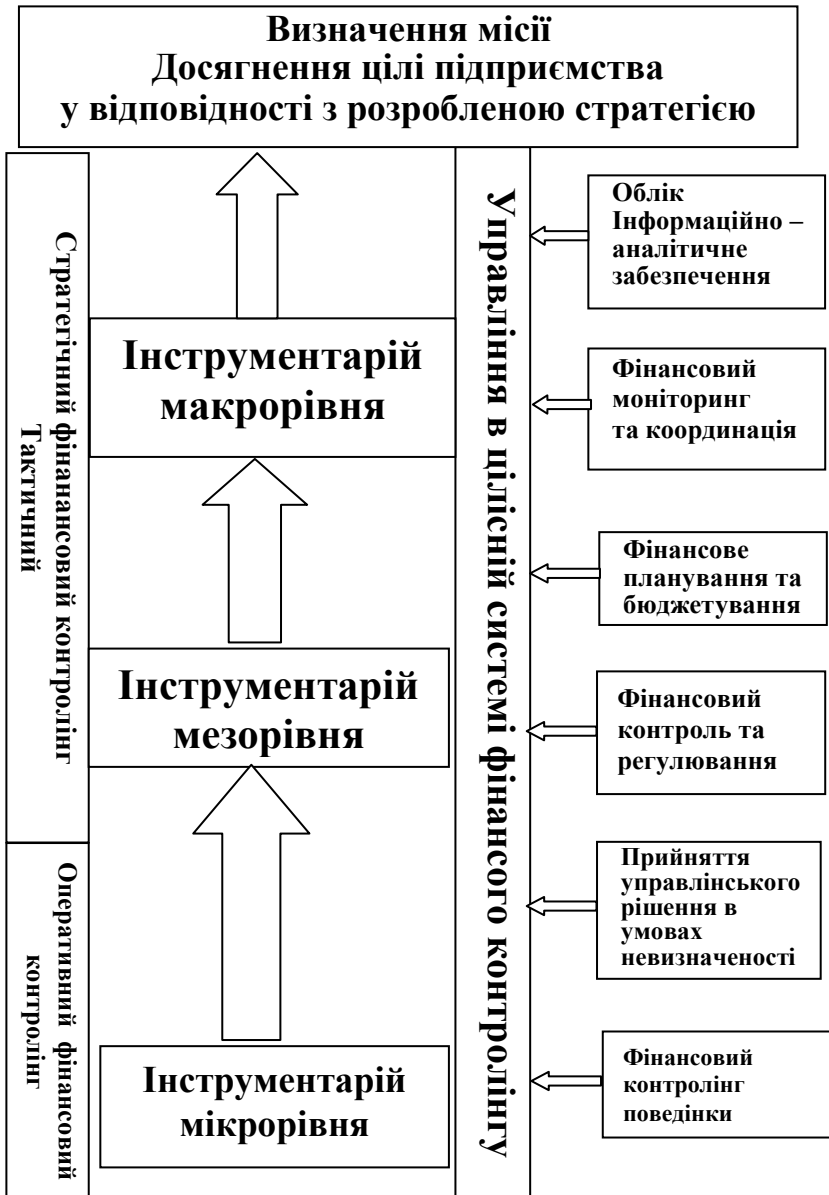


Рис. 1.2.1. Схема управління підприємством на основі системи фінансового контролінгу [188]

Ми дотримуємось думки, що вибір методів, прийомів, критеріїв оцінки, виявлення проблем («вузьких місць») здійснює контролер, - а розробкою цільових установок, вибором найбільш ефективного рішення та його реалізацією займається менеджер. Таким чином, з одного боку завдяки використанню фінансового контролінгу в системі управління підприємством вирішення тих чи інших проблем, які виникають в процесі діяльності, прискорюється за допомогою своєчасного виявлення помилок та їх швидкого усунення з використанням відповідного інструментарію контролінгу. З іншого боку у менеджера з'являється шанс підвищити ефективність рішень, що приймаються, завдяки виявленню «вузьких місць» і тим самим знизити ризиковість управлінського рішення.

Якщо розглядати контролінг як сервісно – економічну функцію підтримки системи управління підприємства, то його вплив може здійснюватись в наступних аспектах:

- Фінансовий контролінг бере на себе виконання функції управління повністю. Це проявляє себе в системі обліку і в процесі формування інформаційно – аналітичної бази.
- Фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління частково. Це має особливий прояв при здійсненні моніторингу, оскільки контролер і менеджер здійснює моніторинг. Разом з тим формування інформаційного поля і аналіз даних здійснює контролер, а менеджер є виконавцем саме процесу моніторингу.
- Фінансовий контролінг забезпечує процес управління відповідним інструментарієм, що дає можливість підвищити якість і ефективність процесу управління.

Якщо представити вище наведену схему управління підприємством з урахуванням участі фінансового контролінгу в забезпеченні процесу управління ми будемо мати наступну класифікацію розподілу функцій між управлінням і фінансовим контролінгом.

Таблиця 1.2.1.

Активність фінансового контролінгу в управлінні підприємством

Складові системи управління підприємством на базі фінансового контролінгу	Фінансовий контролінг бере на себе виконання функції управління повністю	Фінансовий контролінг бере на себе виконання функцій управління частково	Фінансовий контролінг забезпечує процес управління відповідним інструментарієм
---	--	--	--

Управлінський облік	+		
Інформація	+		
Аналіз	+		
Моніторинг		+	
Регулювання		+	
Контроль		+	
Координація			+
Планування та бюджетування			+

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що формування сучасної парадигми управління підприємством недоцільно без включення до її складу системи фінансового контролінгу. Функціонування парадигми управління підприємством на базі фінансового контролінгу сприятиме забезпеченню:

- формування системи інформаційної підтримки для всіх рівнів управління;
- адаптації стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища;
- гармонізації оперативних та стратегічних планів розвитку підприємства;
- координації усіх бізнес-процесів на основі використання інструментарію контролінгу;
- гнучкості системи управління підприємством, з метою створення умов для виконання визначеної місії та досягнення поставлених цілей;
- підвищенні мотивації праці персоналу усіх рівнів управлінської ієрархічної системи.

Головне завдання системи фінансового контролінгу зводиться до раціоналізації інформаційних завдань та введення їх в систему управління. Треба враховувати специфічні інформаційні потреби, які мають відповідати місії та визначеній цілі підприємства в рамках обраної стратегії.

В процесі управління виникає потреба в адаптації визначених стратегічних напрямків розвитку підприємства до змін у зовнішньому середовищі, неврахування якого може привести взагалі до відмови від обраної стратегії або її неякісної і несвоєчасної реалізації.

Адаптація системи управління підприємством не може здійснюватись без гармонізації оперативних та стратегічних планів

розвитку, причому досить важливим є факт того, що без використання інструментів фінансового контролінгу бажаного результату досягти, практично неможливо, оскільки саме контролінг забезпечує координацію дій на всіх напрямках управління підприємством.

При формуванні сучасної парадигми управління важливо визначити місце контролінгу, як складової що надасть можливість забезпечити з одного боку координацію задач, орієнтованих на планування та контроль, а з іншого - сервісну підтримку управлінської системи в цілому. На нашу думку, саме орієнтація системи фінансового контролінгу на сервісну підтримку процесу управління підприємством в цілому має забезпечити її ефективне функціонування.

Таким чином, сучасна парадигма управління підприємством на базі фінансового контролінгу являє собою функцію сервісно – економічної підтримки управління, реалізація якої досягається завдяки системі обліково – інформаційно – аналітичного забезпечення, проведення моніторингових процедур та процедур планування, бюджетування, контролю і регулювання з метою зниження ризику та підвищення мотивації персоналу у виконанні поставлених завдань.

1.3. Концептуальні засади фінансового контролінгу

Найбільш актуальним завданням в сучасних умовах господарювання є створення теоретичної бази та відповідного інструментарію системи управління, яка б надала можливість модернізувати діючу систему організації діяльності і забезпечити стабільність не тільки на сьогоднішній момент, але й на перспективу.

Останнім часом фінансовому контролінгу приділяється значна увага. Важливим завданням для підприємства в такому контексті є удосконалення системи менеджменту на основі створення системи фінансового контролінгу як окремого напрямку економічної роботи з метою реалізації оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Концепція фінансового контролінгу сформувалась в межах загальної концепції контролінгу та регулювання системи управління підприємством. Слід відмітити, що першочергово концепція контролінгу виникла на базі розвитку контролю в системі управління підприємством. Розвиток теорії контролінгу відображено у працях І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Коупленда,

М. Мескона, А. Томпсона та інших. Розвитку концептуальних положень присвячені праці таких вчених як: А. Дайлс, Е. Майер, Р. Манн, Д. Хан, К. Хомбург, Г. Піч, Х. Фольмут, В. Кнауц, С. Данілочкіна, О. Карминський, І. Маринюк, М. Оленєв, О. Потоцька, О. Примаєв, Ф. Пісчанов, Д. Попов, С. Фалько, Е. Уткін та ін. Дослідженнями проблем контролінгу займалися і вітчизняні вчені І. Бланк, В. Гєєць, В. Савчук, В. Сопко, М. Чумаченко, О. Терещенко, С. Козьменко, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Сухарева.

В умовах ринку контролінг, як система сукупних процесів, має забезпечити управління інформаційною та методологічною підтримкою в сфері підготовки та прийняття управлінських рішень [118].

В сучасному розумінні «контролінг – напрямок економічної роботи, пов'язаний з реалізацією фінансово-економічної комплектуючої функції в менеджменті і спрямований на підтримку процесів, пов'язаних з прийняттям стратегічних та оперативних рішень» [74].

Ми вважаємо, що задачі контролінгу, в кінцевому результаті, зводяться до того, щоб зорієнтувати керівництво підприємства на прийняття найбільш вірного рішення, яке відповідає цілям його діяльності.

Поняття «контролінг» від англійського «to control» з економічної точки зору є управлінням і спостереженням. Ефективність цих процесів неможлива без чіткого визначення цілей і завдань, а також планування відповідних заходів для досягнення цих цілей. Саме в цьому контексті контролінг є тією «золотою серединою» між управлінням і фактичним втіленням в життя поставлених цілей. В багатьох працях дослідників [116, 119, 118, 120, 178, 182, 192, 234] важливе значення відводиться плануванню і контролю, як складових контролінгу.

Наше дослідження присвячено вивченню фінансового контролінгу, як складової загальної системи контролінгу на підприємстві. Значимість фінансового контролінгу є безперечним для забезпечення ефективної діяльності підприємства, оскільки фінансові рішення впливають як на функціонування системи контролінгу так і системи управління підприємства в цілому.

В попередньому дослідженні виділені етапи розвитку контролінгу і визначено місце фінансового контролінгу в системі управління підприємством. Разом з тим без формування концепції, яка б визначала складові системи управління підприємством на базі фінансового контролінгу, не можна чітко визначити можливості її впровадження та функціонування.

Визначено, що фінансовий контролінг займає центральне місце в міжфункціональній системі управління підприємством і має стійкі зв'язки з іншими видами управлінської діяльності підприємства. Ми дотримуємось думки, що фінансовий контролінг має різноаспектний вплив на діяльність підприємства. Рівень цього впливу залежить від того, в якому напрямку управлінської діяльності бере участь фінансовий контролінг (облік, аналіз, моніторинг, регулювання, контроль, координація, планування, бюджетування, інформаційне забезпечення).

Формування концепції фінансового контролінгу, на наш погляд, є саме тим найважливішим завданням теорії та практики управління, реалізація якої надасть можливість визначити напрямок та формат управлінського впливу на відповідну економічну ситуацію для досягнення поставленої мети.

Сама система фінансового контролінгу здатна забезпечити орієнтоване на досягнення визначеної підприємством цілі управління, навіть в умовах кризових ситуацій, коли інші прийоми і методи не можуть бути використані, або їх використання призведе до непередбачених ситуацій.

Система фінансового контролінгу являє собою сукупність елементів, що структурно вибудовуються у підсистеми та комунікації між ними, забезпечуючи можливість функціонування процесів з метою інформаційної підтримки та реалізації управлінських рішень.

В літературних джерелах не має однозначної думки авторів щодо концептуальних складових контролінгу, а тим більше фінансового контролінгу, хоча фінансова складова завжди присутня як необхідний атрибут функціонування системи контролінгу. П.Хорват [120, с.23] підкреслює, що система контролінгу представлена чотирма підсистемами: філософією (цілі, принципи), інструментами, організацією і процесом контролінгу. Павленков М. М. у своєму дослідженні [169, с.55] виокремлює наступні складові елементи системи контролінгу на підприємстві: роль, значення і місце підприємства; ціль функціонування; характер продукції що виробляється; технологія, наукова організація, структура; методологія; норми і нормативи; система координації; планування; облік, аналіз і контроль; прогнозування; професіоналізм контролера; автоматизація контролінгу. Кутанін Ю.В. [127, с.16] визначає контролінг як сукупність взаємопов'язаних об'єктів і ресурсів, організованих в єдине ціле і виділяє чотири підсистеми: суб'єктивну, об'єктивну, методологічну та управлінського обліку з поелементною розбивкою цих підсистем. Суб'єктивна підсистема представлена внутрішніми і зовнішніми службами

підприємства. Об'єктивна – облік, аналіз, планування, контроль, інформаційні потоки (ці складові одночасно є і функціями контролінгу). Методологія включає методи, інструменти, методики, технології.

Колектив авторів [118, с.16] виділяють наступні складові системи контролінгу: встановлення цілей; напрацювання рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень; планування; управлінський облік; аналіз планів, результатів і відхилень; інформаційні потоки; контроль; моніторинг.

Шульга Н.П. виокремлює об'єкт, предмет контролінгу; мету, функції, принципи контролінгу; моделі, інструменти, корпоративну культуру контролінгу, а також напрямки і види контролінгу [254, с.29].

Як бачимо, основний ухил при розробці концепції контролінгу робиться на розкриття його складових без виокремлення фінансового контролінгу як основної складової. Лише колектив авторів [116, 15] визначив фінансовий контролінг як об'єкт контролінгу. Ми не можемо погодитись з таким баченням системи фінансового контролінгу, оскільки під об'єктом ми розуміємо те, на що спрямовано процес управління в залежності від мети, цілей, завдань і функцій фінансового контролінгу.

В процесі дослідження нами з'ясовано, що в більшості наукових праць не має чітко визначеного об'єкта фінансового контролінгу, або він асоціюється з напрямками [119] або функціями [127]. В посібнику [118] об'єкт контролінгу визначається з точки зору витрат та центрів відповідальності. На нашу думку такий підхід до визначення об'єкта не відображає в повній мірі весь спектр управлінської діяльності підприємства і не розкриває сутності фінансового контролінгу як системи, що охоплює усі фінансові аспекти підприємства. Витрати – це лише один з необхідних елементів, що підлягає чіткому плануванню, нормуванню та контролю для забезпечення успішної діяльності підприємства.

Визначення об'єкта є досить складним процесом, оскільки все залежить від управлінського моменту, в якому знаходиться підприємство та стадії виконання обраної фінансової стратегії підприємства.

Ми дотримуємось думки, що контролінг є досить складною інтегрованою системою, що забезпечує функціонування усієї системи управління підприємством, тому об'єкт є тією складовою з якої починається процес контролінгу. В такому випадку ми погоджуємось з дослідженням Шульги Н.П. [254, с.29] щодо визначення контролінгу як системи і як процесу, в якому має бути чітко визначений об'єкт, мета, принципи і функції.

З вище наведеної інформації ми бачимо, що немає єдності у складових системи контролінгу, але деякі елементи повторюються і навіть подаються як функції (планування, контроль, аналіз, інформаційні потоки, облік).

Для побудови концепції контролінгу на підприємстві вважаємо за потрібне визначити основні складові, які представлені: об'єктом; методологією фінансового контролінгу (яка включає цілі, принципи, функції). Основними підсистемами, що формують концепцію фінансового контролінгу є процес, структура, техніка впровадження контролінгу.

Враховуючи вище наведені складові в найбільш загальному вигляді концепція фінансового контролінгу може бути подана наступним чином (рис.1.3.1.).

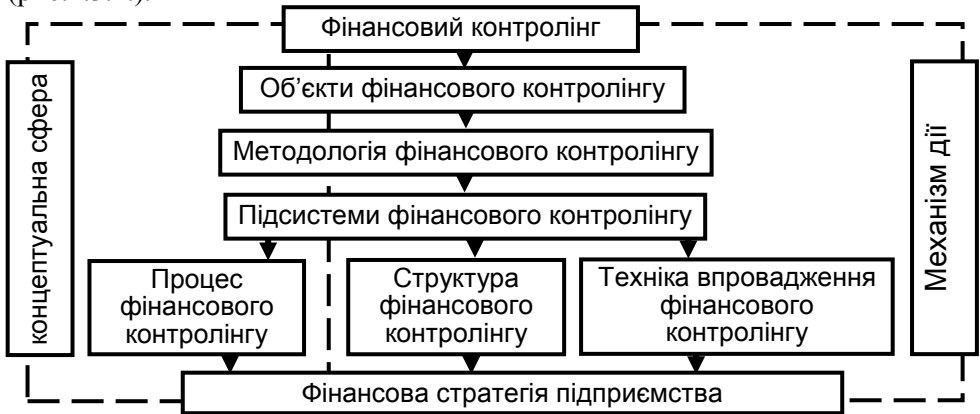


Рис.1.3.1. Концепція фінансового контролінгу на підприємстві

Оскільки об'єкт і методологія є підґрунтям для формування системи фінансового контролінгу, то логічним є уточнення саме об'єкту фінансового контролінгу та сутності його методології з подальшою характеристикою підсистем. Нами було відмічено, що в літературних джерелах не приділено достатньо уваги визначенню сутності об'єкта контролінгу, а тим більше фінансового контролінгу. Враховуючи думки [116, 119, 118, 190, 254] ми вважаємо, що об'єктом фінансового контролінгу є складові системи фінансового управління підприємством, які формуються під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства. Причому всі ці об'єкти між собою взаємопов'язані і від того, як визначені пріоритети фінансової стратегії на підприємстві, буде залежати якість функціонування системи фінансового контролінгу підприємства. Враховуючи вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на діяльність підприємств,

нами запропоновано наступне бачення об'єкта в рамках обраної фінансової стратегії та напрямків фінансового управління підприємства (рис.1.3.2.).



Рис.1.3.2.Об'єкти фінансового контролінгу підприємства

Управління капіталом в умовах мінливого зовнішнього середовища є надзвичайно актуальним і вимагає від підприємства виважених управлінських рішень, спрямованих на підвищення вартості капіталу. Капітал є основною фінансовою складовою без якої підприємство не в змозі забезпечити ефективну фінансово – господарську діяльність.

Управління результативністю діяльності є необхідною складовою системи фінансового управління підприємства. Підприємство має забезпечити прибуткову діяльність в рамках визначених фінансових планів.

Управління фінансовим станом сприяє забезпеченню активної позиції підприємства на ринку на базі відповідного рівня ліквідності і платоспроможності.

Перед тим, як надавати детальну характеристику методології вважаємо за потрібне з'ясувати, що таке «методологія» і «економічна методологія» в тому числі. На думку [52, 150, 151] метод – сукупність стійких правил, що ведуть до досягнення поставлених цілей. В науковій літературі [150, 160] терміном «методологія» визначається сукупність дослідницьких процедур, техніки, методів, включаючи прийоми збору та обробки даних. Таким чином методологія надає загальні принципи для досягнення цілі, забезпечує методи для виконання проблем та формує

порядок щодо вивчення фактів. Стосовно економічної методології, то її основною метою є дослідження методів і прийомів вивчення економічних процесів, визначення ключових етапів економічного дослідження, а також розробка процедур дослідження з подальшим аналізом, дослідженням критеріїв та способів вирішення проблеми. Для фінансового контролінгу основним є визначення проблеми та визначення способів її вирішення шляхом використання відповідних принципів, функцій, методів та інструментів. Оскільки нами заявлено, що основним складовими методології є цілі, принципи і функції, то вважаємо за потрібне подати більш детальну інформацію щодо даних складових.

Цілі контролінгу, як напрямку діяльності, впливають з цілей організації і можуть виражатись в економічних термінах, наприклад в досягненні відповідного рівня прибутку, рентабельності при відповідному рівні ліквідності [116, с.10].

Враховуючи думки дослідників [додаток А, табл. А.1] щодо цілей контролінгу, можна в більш загальному вигляді віддати перевагу наступним:

- формування високоефективної системи інформаційних потоків;
- зниження виробничих та фінансових ризиків;
- підвищення якості управлінських рішень і завдань;
- забезпечення стійкого економічного розвитку, як на короткострокову так і довгострокову перспективу.

Практика підтверджує, що сама по собі ціль може бути реалізованою лише у випадку чітко відзначеного кола завдань, які необхідно виконати, оскільки тільки конкретні дії мають привести до досягнення поставленої цілі. Контролінг орієнтований, в першу чергу, на підтримку процесів прийняття управлінського рішення [116, с.9]. П.Хорват вважає, що «завдання контролінгу полягає в «сортуванні» складових елементів цілого, перевірці його на придатність, доробці і об'єднанні в систему» [120, с.20]. Х.Й. Фольмут визначає «...головні задачі контролінгу: планування, контроль, регулювання, вони завжди пов'язані між собою в замкненому колі управління» [234, с.11].

Ми вважаємо, що саме налагоджене функціонування таких складових контролінгу як облік, аналіз, інформаційна підтримка, контроль, моніторинг, координація, планування та прогнозування, бюджетування, мають забезпечити виконання поставлених цілей підприємства [100]. Враховуючи думки дослідників [116, 119, 120, 234] ми можемо визначити

найбільш ймовірні задачі системи контролінгу підприємства з елементами фінансової складової:

- оптимізація управління організаційною структурою підприємства;
- організація ефективної системи обліку та аналізу результатів поточної діяльності;
- формування ефективної системи планування та прогнозування;
- впровадження дієвої системи контролю та моніторингу;
- забезпечення мотиваційних елементів персоналу в забезпеченні чіткої та ефективної роботи підприємства;
- автоматизація та регулювання процесів, які входять до системи контролінгу підприємства.

Кармінський О.М., Фалько С.Г чітко визначають цілі і задачі фінансового контролінгу в системі управління підприємства [119, с.98]. В системі фінансового управління фінансовий контролінг забезпечує: участь у формуванні специфічних для підприємства джерел фінансування, стратегій фінансування і заходів по фінансуванню з урахуванням усіх планів; складання укрупнених планів – балансів і звітів про прибутки і збитки, участь у формуванні довго – і короткострокових фінансових планів; поточний контроль за виконанням плану і контроль найважливіших фінансових показників; складання фінансових повідомлень по аналізу відхилень і розробка пропозицій по управлінським заходам.

Серед задач фінансового контролінгу автори [119, с.98] виділяють : забезпечення поточної і підтримка структурної ліквідності, підтримка фінансування ліквідних резервів; узгодження фінансового і внутрішнього виробничого обліку з метою врахування результатів розширення діяльності не тільки в розрахунках результату, але й в план-балансі та звіті про прибутки – збитки; аналіз взаємозв'язку між зовнішніми та внутрішніми сферами за допомогою бюджетування, як інструменту управління фінансовими ресурсами на рівні ключових факторів успіху; використання на практиці фінансово-економічних показників.

На нашу думку, головні задачі фінансового контролінгу в сучасній системі управління підприємством визначає планування, контроль та регулювання.

Контроль за виконанням поставлених цілей можливий за умов чітко діючої системи обліку та інформаційного забезпечення, причому необхідно враховувати той факт, що з одного боку формується орієнтація на зовнішніх споживачів інформації, а з другого – для забезпечення виконання внутрішніх задач підприємства.

Регулювання має забезпечити відповідне коригування та підтримку намічених планів та заходів.

Планування дає можливість визначити курс діяльності на наступний фінансовий рік.

Разом з тим необхідно пам'ятати, що фінансовий контролінг у випадку регулювання і контролю бере опосередковану участь в процесі управління, а у випадку планування забезпечує даний процес необхідною інструментальною підтримкою. Крім того проведення процесу планування на належному рівні можливо за умов налагодженого обліку і інформаційного забезпечення, яке знаходиться повністю у відомстві фінансового контролінгу.

В результаті жодна з вищенаведених задач не існує сама по собі, а діє у безпосередньому взаємозв'язку і взаємозалежності. Останнім часом підвищилась зацікавленість керівників щодо впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві, оскільки це сприяє переходу на більш якісний рівень менеджменту.

Основною відмінністю інтегруючих та саморегулюючих систем, до яких належить і система фінансового контролінгу є те, що їхнє формування ґрунтується на принципах, які забезпечують подальше ефективне функціонування. Слід підкреслити, що не всі дослідники чітко визначають принципи контролінгу, а тим більше фінансового, в літературних джерелах більше уваги приділяється задачам, цілям та функціям.

В більшості праць автори приділяють увагу функціям, завданням контролінгу та фінансового контролінгу, а принципи контролінгу чітко не виділяються. В тих літературних джерелах, де все ж таки принципи виділені, у авторів немає єдиних підходів щодо порядку їх виділення. Аніскін Ю.П. та Павлова А.М. виокремлюють такі принципи як: руху та гальмування, своєчасності, укріплення позицій організації, стратегічної свідомості, документування [9]. І.А. Бланк визначає такі основні принципи контролінгу як: гнучкість, простота побудови, економічність [26,с. 35]. М. Пушкар виокремлює принципи планування, обліку, аналізу, прийняття рішень [190].

На нашу думку, такі принципи лише частково розкривають сутність системи контролінгу і не дають можливості відобразити її комплексний характер, тим більше, що ми знову стикаємось з проблемою ототожнення понять функцій, принципів та елементів системи контролінгу підприємства. В даному випадку ми не розділяємо думку М.С. Пушкар щодо віднесення планування, обліку і аналізу до принципів контролінгу. Але ми

погоджуємось з тим, що принцип – це установка для будь-якого виду діяльності, а планування, облік і аналіз є безпосередньо складовими системи управління і контролінгу, організація яких має базуватись на відповідних принципах.

На наш погляд, доцільно формувати систему фінансового контролінгу користуючись принципами, які відображають його сутність, цілісність та комплексність. Вважаємо, що формування системи фінансового контролінгу на підприємстві має ґрунтуватись *на наступних принципах*.

1. Принцип *зворотного зв'язку* забезпечує можливість кожному працівнику підприємства отримувати відповідну інформацію для прийняття рішення з подальшою можливістю реагування керівного складу підприємства на дії працівника. Крім того даний принцип передбачає інформування відповідних служб щодо виконання певних дій та або прийняття тих чи інших рішень.

2. Принцип *позитивності та довіри* має ґрунтуватись на довірі між керівником і працівником підприємства для того, щоб контроль за його діяльністю не асоціювався з покаранням і неможливістю зробити помилку. Контролінг має передбачити право на помилку у відповідних розрахункових межах і забезпечити тим самим лояльне відношення до контролю, метою якого не є покарання, а є надання конкретної допомоги і усунення недоліків в роботі як окремого працівника так і відділу або підсистеми.

3. Принцип *технологічності або цілісності* дає можливість максимізувати доступність, своєчасність в отриманні необхідної інформації. Крім того він передбачає забезпечення автоматизації процесів збору, збереження, передавання та аналізу інформації з відповідною систематизацією методичного та методологічного забезпечення.

4. Принцип *розповсюдженості* забезпечує охоплення системою контролінгу усіх рівнів управління, напрямків фінансово-господарської діяльності, видів управлінської діяльності та усіх рівнів управління підприємством. Якщо до загальної системи контролінгу не буде включена хоча б одна ланка підприємства, тоді не буде можливості створити цілісно функціонуючу систему.

5. Принцип *відповідності поставленим цілям* передбачає, що усі контролінгові процеси мають привести підприємство до досягнення поставленої стратегічної цілі. В такому контексті планування розглядається як етап дослідження, який надає можливість коригування, у

відповідності зі змінами оточуючого середовища, але відхилення від генерального стратегічного курсу не можуть бути значними, оскільки це призведе до того, що підприємство не виконає поставлених завдань.

6. Принцип *релевантності* є достатньо вагомим в умовах інформаційної епохи і має забезпечити формування блоку необхідної інформації тільки за умов корисності, зрозумілості, сучасності з метою прийняття відповідних управлінських рішень, які б ефективно впливали на діяльність підприємства.

7. Принцип *презентативності* формує представництво контролінгової інформації на різних рівнях управління, причому її зміст і обсяг має залежати від цілі та рівня підпорядкованості користувача інформації.

Вище наведені принципи є найбільш загальними та не відображають особливостей фінансового контролінгу. Ми вважаємо за доцільне ввести нові принципи, які б враховували саме фінансовий аспект контролінгу. Такими принципами на нашу думку можуть бути наступні: гармонізації, фінансової рівноваги, раціональності фінансових рішень, використання компенсаторних можливостей підприємства. Розглянемо більш детально вище запропоновані принципи:

- Принцип гармонізації передбачає забезпечення узгодженості цілей фінансового контролінгу з цілями загальної системи управління підприємством на усіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному, оскільки фінансовий контролінг посідає центральне місце в системі управління і забезпечує міжфункціональні зв'язки між усіма складовими цієї системи.
- Принцип фінансової рівноваги є досить актуальним в сучасних нестабільних умовах господарювання. Даний принцип має забезпечити визначення підприємством параметрів фінансової рівноваги та підтримки її на довгострокову перспективу з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і змін у напрямках фінансової стратегії підприємства.
- Принцип раціональності фінансових рішень передбачає забезпечення умов для здійснення раціональної фінансово-господарської діяльності з урахуванням обраної фінансової стратегії підприємства. Прийняття фінансового рішення має здійснюватись з урахуванням мінімізації впливу ризиків та підвищення вартості підприємства.
- Принцип використання компенсаторних можливостей підприємства має забезпечити використання потенціалу підприємства для

повернення його до стану, якого досягло підприємство до настання нестандартної ситуації або впливу факторів зовнішнього середовища. Особлива увага в даному випадку має приділятися діям персоналу, як особи що приймає рішення.

Найбільш чіткого практичного використання вище наведені принципи фінансового контролінгу знаходять у *відповідних функціях*. Оскільки розвиток фінансового контролінгу впливав і на формування функцій, які він виконує, то вважаємо за потрібне подати функції контролінгу, представлені в сучасних літературних джерелах (Табл. 1.3.2).

Більшість авторів [61, 74, 116, 119, 118, 120, 139, 178] віддають перевагу сервісній і координаційній функціям.

Д. Хан визначає головну функцію контролінгу через інтеграцію та координацію процесу управління [237]. Разом з тим Д. Хан вважає, що «задачі контролінгу по координації з позиції всеохоплюючої координації управління мають бути обмеженими» [237, с.113].

На думку авторів [116, с.10] функції контролінгу визначаються поставленими цілями та включають такі види управлінської діяльності, що забезпечать досягнення цих цілей. До функцій контролінгу відносять формування, збір, обробку, перевірку та подання системної управлінської інформації. Контролінг також підтримує і координує процеси планування, забезпечення інформацією, контролю [116, с.9].

Р.А. Фатхутдінов відмічає, що «координація – центральна функція менеджменту по встановленню взаємозв'язків, організації взаємодії та узгодженості роботи компонентів системи, оперативної диспетчеризації виконання планів та завдань. Це одна з найбільш складних функцій, які виконуються, як правило, менеджерами. Координація може здійснюватись по виконанню будь-яких функцій, робіт між компонентами системи або зовнішнього середовища» [229, с.193].

М. Мескон та інші відмічають, що цілі підрозділів в різних організаціях, які ведуть ідентичну діяльність є між собою більш близькими ніж цілі інших підрозділів даного підприємства. «Із-за цих розбіжностей в цілях керівництво має покласти зусиль для їх координації» [147, с.103].

Деякі автори вважають, що «координація розповсюджується на всі фази процесу управління є первинною і ключовою характеристикою контролінгу» [243, с.7].

Райхман Т. займає більш тверду позицію щодо обмеження впливу координуючої функції контролінгу на систему управління підприємством «координація центральних рішень, що торкаються структури

основополагаючих стратегій підприємства є однією з первинних задач менеджменту» [192].

Р. Манн і Е. Майер відмічають, що головним в системі контролінгу є вміння передбачити господарську та комерційну ситуацію..., оптимізувати співвідношення витрат та результатів [139, с.9].

Результати аналізу функцій контролінгу свідчать про те, що пріоритетне місце займає сервісна та координаційна, які мають забезпечити цілеспрямоване керівництво підприємством. Сучасний бізнес вимагає від контролінгу забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, при виділенні координації процесу в цілому так і місця особи, що приймає рішення в цьому процесі.

Досить важливим є теоретичне підґрунтя контролінгу, яке дає можливість використовувати сучасні економіко-математичні та оптимізаційні методи при вирішенні практичних задач на підприємстві.

Дослідження літературних джерел [9, 48, 116, 1119, 120, 178, 134] дає підстави для висновку, що досить багато вчених виокремлюють інформаційну, управляючу функцію та внутрішнього контролю. Крім того можна погодитись з тим, що функції контролінгу і менеджменту не можуть бути однаковими, особливо в нинішніх умовах економічного розвитку. Підприємство, визначаючи цілі та завдання системи контролінгу, має використовувати інформаційну, методологічну та координаційну функції, які у свою чергу сприятимуть забезпеченню якісного функціонування сформованої системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Перелічені вище функції контролінгу знаходять практичну реалізацію через створення спеціальної служби або відділу фінансового контролінгу на підприємстві. Створення такої служби надасть можливість організувати збір, обробку, аналіз відповідних даних, і використати результати, для виявлення «вузьких місць» на підприємстві з метою координації оперативних і стратегічних цілей.

Після визначення об'єкта та методологічного забезпечення фінансового контролінгу логічним буде розглянути його підсистеми, які визначені нами вище, а саме: процес, структура та техніка впровадження фінансового контролінгу. Ми дотримуємось думки, що фінансовий контролінг як процес і як система формують його концептуальну сферу, а структура і техніка впровадження контролінгу формує механізм його дії. Якщо є методологічне підґрунтя будь-якого процесу, але не має механізму його впровадження, то такий процес не буде працювати або його функціонування буде неякісним і обмеженим.

Наступною підсистемою, яка доповнює формування концептуальної сфери контролінгу, є процес.

Процес, як підсистема контролінгу являє собою систему комунікацій, розробку та реалізацію управлінських рішень, інформаційне забезпечення.

В основу процесного підходу управління організацією покладено виділення в організації бізнес – процесів і управління цими бізнес – процесами [63, с.16].

Процес являє собою стійку, цілеспрямовану сукупність дій, що перетворюють входи на виходи, які є цінними для споживача. Процесний підхід – погляд на підприємство як на множину бізнес – процесів. Вхід процесу – ресурси в будь – якій формі (матеріальній, людській, інформаційній), що виникли поза даним процесом, але переробляються всередині процесу для отримання бажаного результату. Вихід процесу – результат, з'являється після завершення процесу: продукт, послуга, інформація (як внутрішні для підприємства так і зовнішні).

Ми погоджуємось з думкою, що «найбільш важливим для виконання процесу є точне визначення того, що має поступити в розпорядження власника процесу, для того щоб процес здійснився і був виконаний успішно» [63, с.21] В залежності від структури управління підприємством виокремлюють основні і допоміжні процеси. Управління ресурсами може здійснювати тільки власник процесу, який відповідає за результат. Якщо розглядати процес контролінгу з точки зору процесного підходу, то входом є будь – який бізнес – процес, а виходом прийняття ефективного управлінського рішення, спрямованого на виконання поставленої мети. «Процес контролінгу – постійно поновлюваний процес, в якому усі елементи за змістом та часом логічно взаємопов'язані» [147, с.38]. Фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу, коло його завдань спрямовано на покращення системи управління фінансами підприємства. Враховуючи цю особливість в процесі управління фінансами необхідно чітко виокремлювати процеси, спрямовані на підвищення системи формування, розподілу і використання фінансових ресурсів підприємства. Вважаємо за потрібне подати загальну схему управління фінансами підприємства на базі контролінгу(1.3.3.).

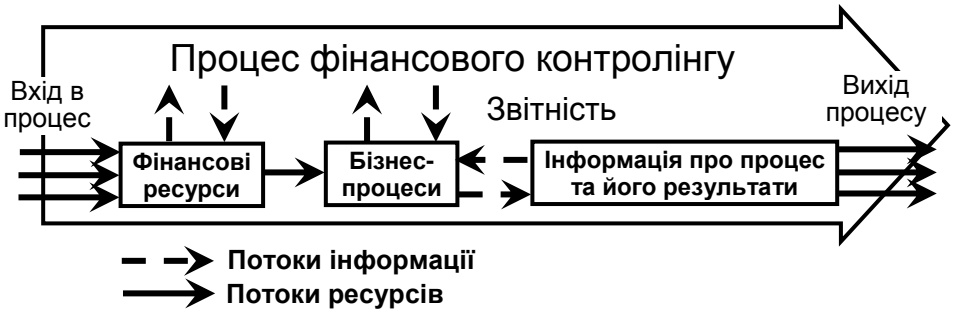


Рис.1.3.3. Процес управління фінансовими ресурсами

Особливе значення в працях дослідників приділяється інформаційному забезпеченню контролінгу [61, 116, 118, 139, 160], оскільки інформація є тією відправною точкою, з якої починається формування системи контролінгу на підприємстві.

На думку Юсупової С.Я. «для організації сучасного бізнесу необхідна така реорганізація інформаційних потоків, яка забезпечить створення інформаційної достатності, чіткості в загальному інформаційному забезпеченні окремих підрозділів з метою вироблення оптимального для бізнесу рішення» [258, с.79].

Тому забезпечення якісною інформацією процесу управління є однією з головних задач фінансового контролінгу, оскільки оперативність збору, актуальність та можливість своєчасної обробки складає підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень на усіх рівнях управлінської системи. «В процесі аналізу інформаційних потоків підприємства служба контролінгу вивчає процеси виникнення, руху, обробки інформації, а також спрямованість і інтенсивність процесу документообігу на підприємстві. Мета аналізу інформаційних потоків – виявлення дублювання, перенасичення та недостатності інформації, причин збоїв та затримок» [258, с.87].

В умовах інформаційної епохи важливого значення набуває накопичення базової інформації для якісного функціонування системи контролінгу, а також врахування її кількості, обсягу та якості. Завдяки системі обліку на підприємстві може бути сформована специфічна інформаційна система, за допомогою якої відповідний рівень керівництва або окремий працівник може отримати дані для забезпечення якісного планування, контролю, моніторингу. Якщо підприємство передбачає

ефективне функціонування інформаційної підсистеми, то необхідно забезпечити концептуальну розробку, використання та подальше обслуговування цієї системи.

Наступною підсистемою концепції фінансового контролінгу є структура, яка включає: функціональну та організаційну структуру, організаційні відносини, з урахуванням ієрархії та професіоналізму персоналу, види та напрямки фінансового контролінгу. (рис 1.3.4.)

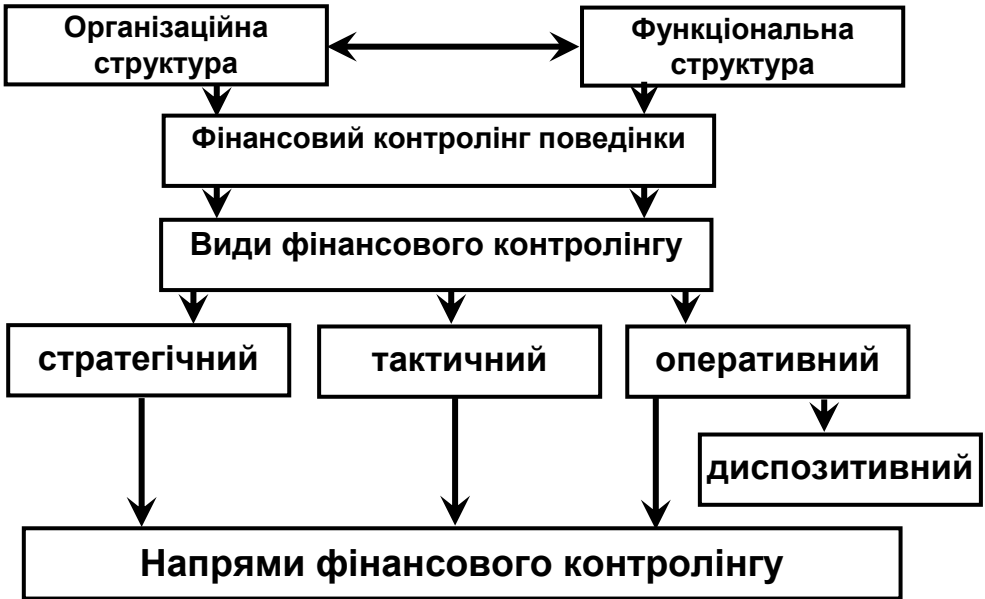


Рис.1.3.4. Структура фінансового контролінгу підприємства

Павленков М.М. підкреслює, що «за своїм функціональним наповненням та ролі система контролінгу повинна займати центральне місце в системі менеджменту підприємства» [169, с.59.].

Структурні складові системи контролінгу на підприємстві формуються в залежності від мети, завдань, які має вирішити керівництво за допомогою контролінгу, а також особливостей функціональної та організаційної побудови загальної системи управління підприємством.

Е.Л. Попченко вважає, що «структуру контролінгу можна представити у вигляді взаємозв'язку підсистем управлінського обліку, інформаційного забезпечення, планування та моніторингу» [180, с.27].

Ми не погоджуємось з цією думкою, оскільки вищезазначені складові структури контролінгу не відображають організаційну і функціональну побудову підприємства. Практика сформувала п'ять основних типів організаційних структур: елементарна, функціональна, дивізійна, структура по стратегічним одиницям бізнесу і матрична структура [109, 39].

Функціональна організаційна структура ґрунтується на принципі спеціалізації організаційних процедур за функціональними ознаками (виробництво, маркетинг, збут, т.і.). Кожна функціональна спеціалізована підструктура підпорядковується керівнику, що відповідає за даний напрямок роботи.

Дивізійна організаційна структура формується в тих організаціях, де в силу певних обставин виокремлюються відносно самостійні структурні підрозділи з наданням прав самостійної розробки стратегії з безпосереднім підпорядкуванням вищому керівництву.

Організаційна структура на базі стратегічних бізнес-одиниць формується у випадку наявності значної кількості самостійних відділень близького профілю діяльності. В такому випадку для координації їх діяльності створюються спеціальні проміжні органи між вищим керівництвом і відділеннями для координації дій. Саме цим управлінським органам надається статус стратегічних бізнес-одиниць.

Матрична організаційна структура відображає закріплення вертикального і горизонтального напрямків управління. Вертикальне забезпечує управління структурними підрозділами, а горизонтальне – управління окремими проектами чи програмами, для виконання яких залучаються працівники та ресурси різних підрозділів.

В залежності від типу організаційної структури підприємства може по-різному формуватись служба фінансового контролінгу: від посади контролера при елементарній побудові структури до окремої служби контролінгу при дивізійній і матричній структурах. В сучасних умовах досить важливим при формуванні концепції фінансового контролінгу є врахування професіоналізму персоналу. Нами запропоновано в питанні 1.2. включити в систему управління підприємством на базі фінансового контролінгу таку складову, як фінансовий контролінг поведінки, що

сприятиме підвищенню рівня відповідальності за результати прийняття управлінських рішень.

При побудові концепції контролінгу необхідно врахувати його види та напрями, оскільки ця складова є необхідною з точки зору розмежування цілей, принципів, функцій. Традиційно контролінг поділяють за напрямками на стратегічний і оперативний, разом з тим ми погоджуємось з [204] щодо проміжної позиції тактичного контролінгу. Більш детально взаємозв'язок між цими видами контролінгу ми розглянемо в подальшому дослідженні. Ми погоджуємось з авторами [63] щодо можливості використання диспозитивного контролінгу, який, на нашу думку, розширює можливості оперативного контролінгу та надає йому гнучкості з урахуванням нових умов діяльності. Саме тому ми вважаємо за доцільне в рамках фінансового контролінгу використовувати диспозитивний фінансовий контролінг.

Зміст та завдання стратегічного фінансового контролінгу полягають у зборі та обробці інформації щодо оточуючого середовища підприємства з врахуванням внутрішніх можливостей. Поряд з цим стратегічний фінансовий контролінг має забезпечити оцінку варіантів стратегічних рішень в цілому для підприємства; подальшого відслідковування процесу реалізації даного рішення та його остаточну оцінку ефективності.

Тактичний фінансовий контролінг на відміну від стратегічного має забезпечити підготовку інформації не по підприємству в цілому, а по окремим підрозділам. Такий підхід надає можливість узгодження задач між представниками вищого керівництва та середнього і нижнього рівня ієрархічної структури управління а також сприяє своєчасному виявленню «вузьких місць» в досягненні стратегічних цілей.

Оперативний фінансовий контролінг включає коло задач, які вирішуються в процесі реалізації обраної стратегії а саме: підготовка конкретної аналітичної інформації, яка дає можливість розробляти рішення по ключовим фінансовим питанням (управління витратами, прибутком, ризиками, фінансовою рівновагою) та здійснювати контроль за їх виконанням.

Диспозитивний фінансовий контролінг пов'язаний з коригуванням оперативних цілей – планів, цілей – критеріїв. Він пов'язаний з порівнянням оперативних планів з фактичним його виконанням. При виявленні відхилень, що ставлять під сумнів досягнення оперативної цілі підприємства, в рамках диспозитивного контролінгу пропонуються заходи, спрямовані на зміну поточної диспозиції підприємства.

При формуванні концепції фінансового контролінгу на підприємстві важливого значення набуває така підсистема як техніка впровадження до складу якої, мають бути включені: комп'ютерна і організаційна техніка, мережевий зв'язок (зовнішній та внутрішній), система документообігу(рис.1.3.5.). В літературних джерелах автори звертають увагу на автоматизацію процесу впровадження контролінгу, де головною складовою виступає комп'ютерна техніка.

Сучасний контролінг базується на використанні інформаційних технологій, що значно скорочує витрати часу на формування даних, знижує трудомісткість обліково – аналітичних процедур.

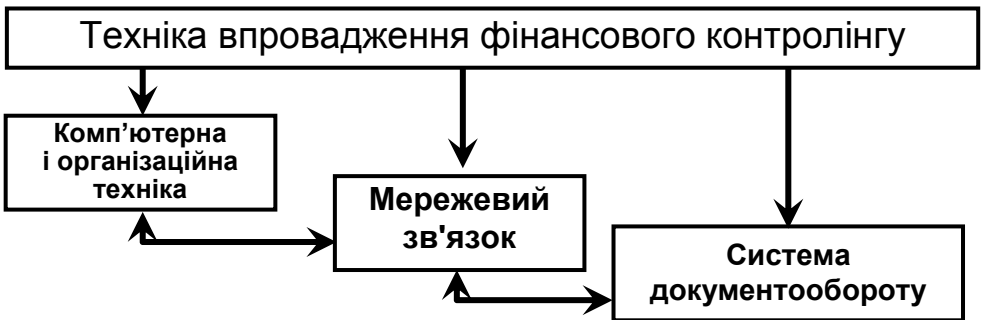


Рис.1.3.5. Складові техніки впровадження фінансового контролінгу

Враховуючи вище наведене ми вважаємо, що використання комп'ютерних технологій є необхідною складовою концепції фінансового контролінгу. Поряд із комп'ютерними технологіями доцільно використовувати сучасну організаційну техніку, яка підвищує якість управлінського процесу разом із внутрішнім і зовнішнім мережевим зв'язком підприємства.

Система документообороту є неодмінною складовою процесу фінансового контролінгу, оскільки інформація має подаватись у відповідності із затвердженими формами документів і у визначений термін. Якщо на підприємстві не буде єдності у формі подання інформації, з урахуванням структури управління, підпорядкованості підрозділів, то не може бути якісного функціонування системи фінансового контролінгу. В такому випадку не має сенсу в функціонуванні фінансового контролінгу, оскільки він не зможе виконати покладені на нього функції для досягнення поставленої мети діяльності підприємства.

Система контролінгу впливає на хід прийняття та виконання управлінського рішення: не прямо – в момент планування процесу реалізації рішення і визначення варіантів виконання рішення, що прогнозується; прямо – на етапі координації процесів реалізації управлінського рішення та на етапі контролю за його виконанням.

Враховуючи вище наведене можна погодитись з думкою М. Мескона, що контролінг – це система сукупності процесів, які забезпечують процес управління в організації інформаційної та методологічної підтримки в сфері підготовки та реалізації управлінських рішень [147].

На нашу думку, в умовах ринку важливого значення набуває забезпечення функціонування фінансового контролінгу для підтримки якості управлінських рішень з метою «орієнтації процесу управління на досягнення поставлених цілей і довгострокове функціонування підприємства шляхом інтеграції процесів планування, контролю та інформаційного забезпечення» [74, с.64]. Завдяки системі контролінгу підприємство або об'єднання, корпорація має можливість доповнити існуючу систему управління модифікованими елементами управління, що підвищує рівень її ефективності.

Контролінг інтегруючи в єдину систему процес від обліку до контролю, включаючи аналіз, планування і прогнозування дає можливість сформуванню цілісної координаційної системи управління на підприємстві [9, 61, 116]. При досягненні високого рівня координації управлінської системи у керівництва скорочуються витрати часу на прийняття управлінського рішення з тим самим, а може і вищим рівнем якості та відповідальності. Фінансовий контролінг є необхідною складовою контролінгу на підприємстві, що забезпечує якісне його функціонування та підвищує рівень діючої системи управління підприємством.

Зміст системи фінансового контролінгу полягає в її орієнтирах на майбутнє та вузькі місця в управлінні та статутної діяльності підприємства. Завдяки оперативним інструментам фінансового контролінгу можна зробити коригування намічених цілей у відповідності до змін пріоритетів діяльності. Керівництво підприємства, використовуючи діючу систему фінансового контролінгу, має забезпечити якісне і своєчасне виконання установлених завдань.

Не можна ототожнювати фінансовий контролінг з діяльністю інформаційно-аналітичних, планово-економічних, фінансових відділів та служб, оскільки ми вважаємо, що система фінансового контролінгу є більш

ширшим поняттям і перед нею ставляться завдання комплексного характеру.

Фінансовий контролінг забезпечує ув'язку в єдине ціле усіх складових системи управління, основною метою якого є досягнення поставлених цілей шляхом перманентного регулювання напрямку розвитку підприємства. Фінансовий контролінг не підміняє менеджмент. Якщо менеджер відповідає за управління відповідним об'єктом з розробкою перспективних планів щодо стану та розвитку об'єкта, отримує відповідну інформацію, здійснює аналіз, то фінансовий контролер – забезпечує методичну і інформаційну підтримку менеджера.

На підставі проведеного аналізу вважаємо за потрібне визначити більш чітко сутність фінансового контролінгу для з'ясування його місця і ролі в загальній системі управління підприємством.

По-перше, фінансовий контролінг є інструментом регулярного менеджменту, якщо на підприємстві не побудована система управління усіма процесами, то фінансовий контролінг не може повноцінно існувати і впливати на ефективність діяльності підприємства. Якщо на підприємстві не створена служба контролінгу, то її не можна підмінити інформаційно-аналітичним або планово-економічним відділом, які можуть забезпечити керівництво лише відповідною структурованою інформацією. Служба контролінгу має створити умови для реалізації принципу зворотного зв'язку, який, на наш погляд, є базовим для функціонування системи контролінгу і фінансового взагалі.

По-друге фінансовий контролінг дає можливість найбільш правильного вибору управлінського рішення серед запропонованих варіантів, причому служба контролінгу саме їх формує, на відміну від вище перелічених відділів, які не можуть бачити в комплексі поставлену проблему.

По-третє, сучасний фінансовий контролінг має ґрунтуватись на наукових підходах і методах моделювання і оптимізації.

Таким чином, фінансовий контролінг є складовою системи управління підприємством і забезпечує розробку проектів управлінських рішень на підставі формалізованих критеріїв та розробці методики ефективного використання. Крім того, створена система фінансового контролінгу на підприємстві не є догмою або законом, який прийнято раз і назавжди. Фінансовий контролінг, як діючий і живий організм, знаходиться в постійному русі та видозмінюється під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

1.4. Класифікація інструментарію фінансового контролінгу

Ринкові умови господарювання надають підприємствам можливість широкого спектру напрямків і сфер діяльності. Разом з тим підвищуються вимоги до керівництва підприємства, оскільки результати діяльності знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку з рівнем організації управління.

Сучасні фінансові стратегії підприємств формуються з урахуванням використання фінансового контролінгу в системі управління. Практичне впровадження сформованої фінансової стратегії неможливо без чітко визначених інструментів фінансового контролінгу, за допомогою яких має бути досягнута поставлена мета. За таких умов зростає роль контролінгу як системи, що може забезпечити гармонійне поєднання вимог усіх учасників економіко-правових відносин, які ініціюють виконання визначеної стратегії розвитку підприємства. Нові аспекти управління потребують пошуку сучасних методів і інструментів для досягнення поставлених стратегічних і оперативних цілей. Проблема формування комплексного інструментарію контролінгу і фінансового контролінгу є надзвичайно важливою для підприємств.

Розвиток теорії і практики контролінгу призводить до більш активного його використання в різних сферах діяльності підприємства, в тому числі і фінансовій. Нами визначена роль фінансового контролінгу в сучасній парадигмі управління та сформована концепція фінансового контролінгу. Запропоновано загальну схему управління підприємством на базі фінансового контролінгу з виділенням функціональних об'єктів фінансового контролінгу, які пов'язані зі стратегічними, тактичними та оперативними цілями підприємства та ієрархічним рівнем управління.

В працях, присвячених контролінгу, подається досить багато методів і інструментів, які можна використовувати в системі контролінгу. Разом з тим дані методи і інструменти потребують більш чіткої систематизації і класифікації. В роботі [178, с. 12] спочатку виділені загальні методи контролінгу, які притаманні багатьом наукам: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, моделювання, абстрагування, конкретизація, а потім подаються специфічні інструменти, які використовуються безпосередньо в системі контролінгу.

У вчених, які займались дослідженням контролінгу на питання інструментарію існують власні точки зору, які відрізняються між собою підходами, що покладені в основу цієї класифікації [61, 118, 116, 215,

234,237]. В літературних джерелах висвітлено досить багато інструментів контролінгу, причому кожний автор пропонує свої підходи до їх класифікації.

Запропонований в науковій літературі інструментарій контролінгу в більшості випадків пов'язаний з такими галузями діяльності, як: менеджмент, маркетинг, логістика, фінанси. Разом з тим, представлений інструментарій за різними напрямками дослідження комплексно об'єднується в системі контролінгу, що робить її в сучасних умовах досить цінною та унікальною. З точки зору суб'єкта господарювання контролінг можна розглядати як феномен, ефективне застосування якого є можливим за умов ув'язки інформації з різноманітних сфер функціонування підприємства.

Велика кількість інструментів контролінгу, на нашу думку, викликана тим, що вони формувались в різних площинах практичної діяльності і висвітлювали відповідний етап або напрям діяльності підприємства. Значний вплив на розвиток інструментарію контролінгу призвів розвиток менеджменту, маркетингу, логістики, фінансів, бухгалтерського, управлінського обліку.

Значну увагу класифікації інструментів контролінгу у своїх роботах приділяли Х.Й. Фольмут, Д. Хан, О. Кармінський [116, 234, 237]. Підходи цих авторів щодо класифікації інструментів контролінгу є цікавими і заслуговують на увагу, тим більше, що кожен з підходів має певні особливості.

В роботі Х.Й. Фольмута [234] в основу класифікації покладено поділ інструментів контролінгу в залежності від періоду дії – стратегічний і оперативний, причому спочатку дається детальне дослідження оперативних, а потім стратегічних інструментів. *Оперативні інструменти* представлені такими як: АВС-аналіз, розрахунок оптимального обсягу замовлень, розрахунок точки безбитковості, коефіцієнт фінансової міцності, метод розрахунку сум покриття, аналіз вузьких місць, методи розрахунку інвестицій, розрахунок виробничого результату на короткостроковий період, оптимізація обсягів партій продукції, комісійна винагорода представників на базі сум покриття, гуртки якості, аналіз знижок, аналіз областей збуту, функціонально-вартісний аналіз, XYZ - аналіз.

До складу *стратегічних інструментів* входять наступні: власне виробництво – поставка ззовні, крива досвіду, аналіз конкуренції, логістика, портфельний аналіз, аналіз потенціалу, крива життєвого циклу

продукту, аналіз сильних і слабких сторін підприємства, стратегічні розриви, розробка сценаріїв.

Д. Хан здійснює класифікацію шляхом об'єднання завдань контролінгу з інструментами оперативного і стратегічного характеру [237]. Запропонована класифікація на відміну від попередньої є більш детальною. Автор виділяє чотири основних групи завдань, яким притаманні відповідні інструменти:

- аналіз, прогнозування (бенчмаркінг, система раннього реагування, розробка сценаріїв);
- планування проєктів, планування продукції (техніка сіткового планування, вартісний аналіз, аналіз витрат та результатів, калькуляція проєктів і продукції, визначення цільових витрат, розрахунок ефективності проєктів);
- планування функціональних галузей діяльності (аналіз накладних витрат, бюджетування, аналіз витрат і результатів, калькулювання, облік витрат за місцем виникнення, розрахунок ефективності);
- планування виробничої програми зі стратегічним плануванням потужностей і оперативною загрузкою потужностей (портфельний аналіз, аналіз точки беззбитковості, аналіз витрат і результатів, розрахунок ефективності, ступінчастий розрахунок сум покриття, імітаційне моделювання, лінійне програмування).

Д. Хан підкреслює, що інструменти та структура контролінгу мають бути простими і гнучкими [237]. В класифікації Д. Хана значна увага приділена лише одному з етапів використання контролінгу, а саме плануванню. На нашу думку, використання інструментарію контролінгу за такою класифікацією не сприятиме введенню повноцінної системи контролінгу на підприємстві.

О. Кармінський в порівнянні з підходами Й.Х. Фольмута і Д. Хана щодо класифікації контролінгу розширює дію інструментарію контролінгу шляхом визначення сфер використання, а саме: контролінг маркетингу; забезпечення ресурсами; контролінг сфери логістики; фінансовий контролінг; контролінг інвестиційно-інноваційних процесів [116,234,237].

У працях [61, 118] пропонується використання таких інструментів контролінгу як: SWOT-аналіз, БКГ-матриця, матриця Мак-Кінсі, метод Монте-Карло, аналіз інформаційних потоків, аналіз матеріальних потоків, методів чутливості аналогій, аналізу сценаріїв, експертні методи.

Крім того, у праці [61] поділ інструментарію контролінгу здійснено за напрямками: маркетинговий аналіз (аналіз методом міктосегментації; аналіз попиту; аналіз сильних та слабких місць, інноваційний процес (метод середньої норми прибутку на інноваційні проекти, метод внутрішньої норми прибутку, метод строку окупності, метод чистої поточної вартості), управління інвестиційними ризиками (ідентифікація ризиків, експертний аналіз ризиків, кількісний аналіз ризиків), аналіз мотивації (системний аналіз, метод декомпозиції, динамічний метод, структуризація цілей, функціонально-вартісний аналіз, метод головних компонент, метод аналогій, метод колективного «блокнуту»). На нашу думку досить важливим є аспект мотивації, оскільки без персоналу неможливо забезпечити впровадження та ефективне функціонування системи контролінгу на підприємстві.

Тєплякова Т.Ю виділяє інструментарій за періодом дії (стратегічний і оперативний) та сферами використання (фінансовий контролінг, інноваційна діяльність, виробництво, банківська діяльність) [215]. Наведена класифікація є досить значною за кількістю інструментів. Практичне використання інструментів контролінгу потребує більш чіткої і детальної класифікації. Аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду використання системи контролінгу [61, 118, 116, 178, 215, 218, 234, 237] дає підстави для висновку, що інструментарій контролінгу можна класифікувати за трьома основними ознаками:

- перша – за періодом дії (стратегічний, оперативний);
- друга – за сферами або напрямками діяльності;
- третя – в залежності від функцій менеджменту.

Для більш наочного подання матеріалу узагальнимо вище наведену інформацію щодо складу інструментарію контролінгу за визначеними ознаками у вигляді схеми (рис. 1.4.1.) та таблиць (1.4.1., 1.4.2.).



Рис. 1.4.1. Інструментарій контролінгу за періодом дії [84, 91]

Друга група класифікації контролінгу ґрунтується на врахуванні сфер та напрямків діяльності підприємства. Виділимо найбільш використовувані сфери та напрямки діяльності в системі контролінгу.

Таблиця 1.4.1

Класифікація інструментарію контролінгу за сферами та напрямками діяльності підприємства

№ п/п	Сфери та напрямки діяльності підприємства	Інструментарій контролінгу
1.	Контролінг маркетингу	GAP, портфоліо-аналіз, розрахунок маржинального прибутку, порівняльні

		розрахунки
2.	Контролінг забезпечення ресурсами	дослідження ринків закупівлі товарів, дослідження ринків постачальників, АВС-аналіз, аналіз ситуації перервності процесу виробництва, визначення верхніх меж ціни
3.	Контролінг виробництва	планування завантаження виробничих потужностей, оптимізація обсягів партій готової продукції, аналіз відхилень, контроль економічності, інформаційне забезпечення підготовки рішень
4.	Контролінг сфери логістики	планування потреби у матеріалах, розрахунок витрат обігу, оптимізація обсягів партій готової продукції, аналіз відхилень, контроль економічності, інформаційне забезпечення підготовки рішень
5.	Фінансовий контролінг	аналіз потоків платежів (К-Ф аналіз), аналіз працюючого капіталу, фінансова «павутина», баланс руху коштів, фінансовий план); аналіз фінансової стійкості, бюджетування, маржинальний аналіз (метод обліку сум покриття, ступінчастий розрахунок сум покриття), факторний аналіз (собівартості, фінансових результатів), аналіз відхилень
6.	Контролінг інвестиційно-інноваційних процесів	порівняння витрат і результатів, розрахунок вартості машино-години, доведення рівня рентабельності, статичне порівняння строків окупності, динамічний строк окупності, функціонально-вартісний аналіз, метод приведеної вартості, метод внутрішньої норми дохідності, метод ануїтету

Третя група інструментарію враховує взаємозв'язок основних функцій менеджменту та інструментів контролінгу, що є також дуже важливим при формуванні цілісної системи управління підприємством (табл.1.4.2.).

Таблиця 1.4.2

Взаємозв'язок між основними функціями менеджменту і інструментарієм контролінгу

№ п/п	Функція менеджменту	Інструментарій контролінгу
1.	Облік	<p>Оперативний: директ-костинг; стандарт-костинг; кайзер-костинг; функціональна калькуляція витрат; розрахунок повних витрат ; визначення цільових витрат; калькуляція проєктів і продукції; облік витрат за місцем виникнення</p> <p>Стратегічний: аналіз витрат і результатів: таргет-костинг</p>
2.	Планування	<p>Оперативний: ступінчастий аналіз ,ABC-аналіз, планування виробничого результату;; аналіз сум покриття, маржинальний аналіз, сіткове планування, лінійне програмування</p> <p>Стратегічний: бенчмаркінг; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентних переваг за Портером; аналіз сценаріїв; портфельний аналіз; планування цінності капіталу; аналіз вузьких місць; аналіз та оптимізація обсягу замовлень; методи аналізу інвестиційних проєктів</p>
3.	Аналіз	<p>Оперативний: аналіз вузьких місць ; аналіз точки беззбитковості; коефіцієнтний аналіз; фінансовий аналіз; факторний аналіз відхилень; ABC-аналіз</p> <p>Стратегічний: аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; аналіз факторів затрат; аналіз чутливості; фінансовий аналіз; EVA</p>
4.	Моніторинг	<p>Оперативний: аналіз якості обслуговування; аналіз чутливості; ціноутворення; система раннього попередження</p> <p>Стратегічний: GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентних переваг за Портером; аналіз життєвого циклу</p>
5.	Контроль	<p>Оперативний: аналіз вузьких місць; аналіз витрат за центрами обліку та звітності; визначення показників ефективності по підрозділах</p> <p>Стратегічний: аналіз відхилень; аналіз факторів затрат; фінансовий аналіз</p>

Вищенаведені інструменти контролінгу належать різним наукам (маркетинг, фінансовий аналіз, стратегічний аналіз, фінансовий

менеджмент, економічний аналіз, інвестиційний аналіз і т.і.), разом з тим особливість контролінгу полягає в тому, що він здійснює інтеграцію методів в єдину систему з метою досягнення поставлених цілей.

Наше дослідження буде неповним, якщо ми не приділимо увагу розширенню класифікаційних ознак інструментарію контролінгу. Особливої уваги потребує питання щодо уточнення і доопрацювання класифікації інструментів фінансового контролінгу, оскільки фінансовий напрямок діяльності будь – якого підприємства є ключовим. Разом з тим в літературних джерелах інструментарій фінансового контролінгу не представлений належним чином. Враховуючи вищенаведене доцільно зупинитись на інструментах контролінгу, які безпосередньо використовуються при формуванні та реалізації системи фінансового контролінгу на підприємстві. При позиціюванні інструментарію фінансового контролінгу ми будемо враховувати досягнення в системі контролінгу, які набули достатнього розповсюдження в зарубіжній і вітчизняній практиці. Вище наведена класифікація інструментарію контролінгу потребує доповнення з точки зору фінансової складової. Сфера використання інструментарію контролінгу визначається колом задач, які потребують вирішення. Термін використання інструментів контролінгу залежить від того в який часовий площині він позиціонується – стратегічний чи оперативний.

Перед нами постає завдання сформулювати класифікацію фінансового контролінгу з урахуванням критеріїв, які б сприяли забезпеченню керівників надійними інструментами для прийняття виважених і ефективних управлінських рішень. Ця проблема є особливо актуальною в умовах високого рівня інформатизації усіх сфер діяльності підприємства. Оскільки фінансовий контролінг призначений забезпечувати управління фінансами підприємства і відповідними бізнес-процесами, то виникає потреба виділити інструментарій, який би сприяв підвищенню якості та ефективності фінансових бізнес-процесів. На відміну від існуючих точок зору, пропонуємо класифікувати інструменти фінансового контролінгу за такими ознаками:

- *в залежності від напрямків фінансового управління* (управління ризиками, управління прибутковістю, підтримка фінансової рівноваги);
- *в залежності від ієрархії управління* (макро-, мезо-, мікрорівень);
- *за центрами відповідальності* (центр витрат, центр продаж, центр прибутків, центр інвестицій);

- в залежності від бізнес-процесів (фінансова діяльність, інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність, персонал);
- в залежності від напрямків модернізації підприємства (освоєння нових ринків і продуктів, інформаційне та технічне забезпечення).

Більш детально розглянемо кожен із запропонованих критеріїв з визначенням відповідного набору інструментів стратегічного і оперативного часового періоду.

Наш перший критерій класифікації інструментів фінансового контролінгу в залежності від напрямків фінансового управління є необхідним елементом концепції фінансового контролінгу і входить до складу об'єктів фінансового контролінгу. Ефективне функціонування концепції фінансового контролінгу на підприємстві має ґрунтуватись на відповідних методах і інструментах

Таблиця 1.4.3.

Класифікація інструментарію фінансового контролінгу в залежності від напрямків фінансового управління

№ п/п	Напрямки фінансового управління	Інструментарій фінансового контролінгу
1.	Управління капіталом	Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, аналіз інвестицій, аналіз якості, лінійне програмування, оптимізація структури капіталу Стратегічний: аналіз цінності капіталу; планування цінності капіталу таргет-костинг, GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз сценаріїв, EVA, економетричні методи
2.	Управління результативністю діяльності	Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, CVP-аналіз, факторний аналіз відхилень, фінансовий аналіз, коефіцієнтний аналіз Стратегічний: аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; фінансовий аналіз; EVA
3.	Управління фінансовим станом	Оперативний: бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, EOQ-model, фінансовий аналіз, факторний аналіз відхилень, аналіз вузьких місць, сіткове планування, матриця фінансової рівноваги Стратегічний: GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз сценаріїв

В умовах ринкової економіки важливо враховувати ієрархію користувачів інформації та галузеві особливості діяльності підприємства. Сформуємо класифікацію інструментів контролінгу за ієрархічною ознакою з урахуванням трьохрівневої системи управління [94] (табл.1.4.2).

Таблиця 1.4.4.

Класифікація інструментарію фінансового контролінгу за ієрархічною ознакою

№п/п	Рівні управління	Інструментарій фінансового контролінгу
1.	Вищий (макро-)рівень	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, аналіз інвестицій, планування завантаження потужностей, маржинальний аналіз, лінійне програмування, матриця фінансової рівноваги</p> <p>Стратегічний: портфельний аналіз, аналіз потенціалу, аналіз стратегічного позиціонування, побудова сценаріїв, планування цінності капіталу, фінансове планування, аналіз кривої здатності до навчання</p>
2.	Середній (мезо-) рівень	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, визначення показників ефективності по підрозділам, аналіз відхилень фактичних показників від планових, інвестиційні розрахунки сіткове планування, лінійне програмування, CVR-аналіз, факторний аналіз відхилень, фінансовий аналіз, коефіцієнтний аналіз, ступінчастий аналіз сум покриття, метод розрахунку сум покриття, маржинальний аналіз, матриця фінансової рівноваги</p> <p>Стратегічний: аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; фінансовий аналіз; EVA, планування виробничого результату, фінансове планування, аналіз життєвого циклу</p>
3.	Нижній (мікро-) рівень	<p>Оперативний: бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, EOQ-model, фінансовий аналіз, факторний аналіз відхилень, аналіз вузьких місць, аналіз точки безбитковості, аналіз відхилень фактичних показників від планових, аналіз оптимального обсягу замовлень</p> <p>Стратегічний: GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз сценаріїв, аналіз цінності капіталу, визначення</p>

Ієрархічний підхід до формування інструментарію контролінгу ставить першочерговим завданням забезпечення відповідною інформацією різних рівнів керівництва. Чим вищий є рівень керівництва, тим інформація має бути менш деталізованою. Вищий рівень керівництва має контролювати загальну стратегічну позицію системи і забезпечувати її чітке функціонування, тому в контролінгу такого рівня майже недоцільно використовувати оперативні інструменти контролінгу.

Важливим в управлінні є середній (мезо-) рівень, який поєднує і забезпечує зв'язок між макро- і мікрорівнями. На мезорівень керівництва покладене важливе завдання – забезпечити ефективне функціонування відповідного сегменту системи. Середній рівень має використовувати у власному арсеналі як інструменти стратегічного, так і оперативного контролінгу.

На мікрорівнях управління необхідно навпаки, деталізувати ситуацію, оскільки масштаби управління є досить вузькими і не потребують узгодження з іншими ланками. Складові контролінгу нижчого рівня представлені як інструментами стратегічного, так і оперативного контролінгу, причому більш важливе значення мають завдання короткострокової перспективи. Саме такий підхід запропонований нами при формуванні комплексу інструментів контролінгу при ієрархічній його побудові. Використання цього поділу інструментарію, на нашу думку, має сприяти формуванню більш дієвої системи контролінгу. Разом з тим, ієрархічний підхід до класифікації інструментів контролінгу доцільно доповнити при практичному використанні закріпленням кожного інструменту за об'єктом контролінгу.

В умовах ринку досить важливою постає проблема побудови ефективної фінансової структури підприємства. Однією з основних складових якої є формування центрів відповідальності. Ефективне функціонування центрів відповідальності в рамках визначеної фінансової структури підприємства є забезпечення відповідними контролінговими інструментами.

Таблиця 1.4.5.

Класифікація інструментарію фінансового контролінгу за визначеними центрами відповідальності

№	Центри	Інструментарій фінансового контролінгу
---	--------	--

п/п	відповідальності	
1.	Центр витрат	<p>Оперативний: бюджетування, факторний аналіз відхилень, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, ФВА, фінансовий аналіз, аналіз вузьких місць</p> <p>аналіз факторів затрат</p> <p>Стратегічний: аналіз витрат і результатів: таргет-костинг</p>
2.	Центр продаж	<p>Оперативний: бюджетування, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, EOQ-model, фінансовий аналіз, аналіз вузьких місць, факторний аналіз відхилень, сіткове планування</p> <p>Стратегічний: бенчмаркінг; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; аналіз конкурентних переваг за Портером; аналіз сценаріїв</p>
3.	Центр прибутків	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, CVP-аналіз, факторний аналіз відхилень, фінансовий аналіз, аналіз знижок</p> <p>Стратегічний : аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; фінансовий аналіз; EVA</p>
4.	Центр інвестицій	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, аналіз інвестицій, фінансовий аналіз, ФВА,</p> <p>Стратегічний: аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз, аналіз життєвого циклу</p>

Ми відмічали, що головним завданням фінансового контролінгу є управління фінансами підприємства із відповідним забезпеченням і підтримкою ліквідності, платоспроможності і фінансової рівноваги. В процесі діяльності підприємство здійснює достатньо велику кількість фінансових операцій в рамках відповідних бізнес-процесів, забезпечення і підтримка яких відповідним інструментарієм є конче необхідною для підвищення їхньої якості і ефективності. Нами виділені бізнес-процеси, які безпосередньо пов'язані з рухом грошових коштів, формуванням та використанням фінансових ресурсів підприємства. Оскільки без персоналу не може бути здійснений будь – який бізнес-процес було запропоновано

використання в рамках системи фінансового контролінгу враховувати поведінку персоналу і його реагування на дії керівництва для досягнення поставленої мети. Оцінка поведінки і мотивації персоналу підприємства має також здійснюватись за допомогою інструментів контролінгу, тому ми включили у склад фінансових бізнес-процесів персонал.

Таблиця 1.4.6.

Класифікація інструментарію фінансового контролінгу за визначеними фінансовими бізнес - процесами

№ п/п	Фінансові бізнес-процеси	Інструментарій фінансового контролінгу
1.	Фінансова діяльність	<p>Оперативний: бюджетування, факторний аналіз відхилень, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, ФВА, фінансовий аналіз, аналіз вузьких місць</p> <p>аналіз факторів затрат, сіткове планування, лінійне програмування</p> <p>Стратегічний: аналіз витрат і результатів, таргет-костинг,</p> <p>EVA, фінансовий аналіз, економетричні розрахунки, портфельний аналіз, SWOT-аналіз</p>
2.	Інвестиційна діяльність	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, факторний аналіз, CF-аналіз, сіткове планування, лінійне програмування</p> <p>Стратегічний: бенчмаркінг; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз, EVA, аналіз інвестицій, аналіз ризиків, аналіз сценаріїв</p>
3.	Інноваційна діяльність	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, CVP-аналіз, факторний аналіз відхилень, фінансовий аналіз, аналіз інвестицій, ФВА, CF-аналіз</p> <p>Стратегічний: аналіз потенціалу; аналіз життєвого циклу аналіз стратегічного позиціонування і планування; фінансовий аналіз; EVA, GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз, аналіз конкурентних переваг за Портером, економетричні методи</p>
4.	Персонал	<p>Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, порівняльний аналіз</p> <p>Стратегічний: аналіз потенціалу, фінансовий аналіз, крива досвіду, аналіз кривої здатності до навчання</p>

При здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємство для підтримки конкурентних переваг, структурної ліквідності, платоспроможності має звертати увагу на модернізацію. Модернізація підприємства може здійснюватись в будь-яких сферах діяльності, але ми виділили три компоненти, які на наш погляд є ключовими в контексті фінансового контролінгу.

Таблиця 1.4.7.

Класифікація інструментарію фінансового контролінгу за визначеними напрямками модернізації підприємства

№ п/п	Напрямок модернізації	Інструментарій фінансового контролінгу
1.	Освоєння нових фінансових ринків	Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, аналіз інвестицій сіткове планування, лінійне програмування Стратегічний: EVA, фінансовий аналіз, економетричні розрахунки, портфельний аналіз, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз сценаріїв
2.	Освоєння нових продуктів та послуг	Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, факторний аналіз, ФБА, сіткове планування, лінійне програмування, аналіз якості Стратегічний: бенчмаркінг; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз, аналіз інвестицій, аналіз ризиків, аналіз сценаріїв, EVA
3.	Інформаційне та технічне забезпечення	Оперативний: бюджетування, фінансовий аналіз, сіткове планування, лінійне програмування, аналіз інвестицій, аналіз якості Стратегічний: аналіз потенціалу; аналіз життєвого циклу аналіз стратегічного позиціонування і планування; фінансовий аналіз; GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз, економетричні методи

Проведена вище класифікація фінансового контролінгу за визначеними критеріями дає підстави для твердження щодо більш ефективного використання і підбору відповідного інструментарію керівництвом підприємства при організації та функціонування фінансового контролінгу в рамках відповідної фінансової стратегії та системи управління підприємством. Проведена класифікація інструментів контролінгу є досить

умовною і може змінюватись в залежності від пріоритетів, які визначає керівництво підприємства в рамках обраної фінансової стратегії.

Система фінансового контролінгу на підприємстві має стати тим центром, навколо якого будуються інші складові загальної системи організації і управління. Інструментарій системи фінансового контролінгу дозволяє забезпечити відповідне коригування і формування цілей діяльності підприємства, своєчасно здійснювати розрахунки фактичних відхилень від запланованих показників. Ефективність системи фінансового управління залежить від рівня платоспроможності підприємства, ефективного використання усіх видів ресурсів, які є в розпорядженні підприємства.

Наше подальше дослідження буде базуватись на можливості впровадження системи фінансового контролінгу в практику підприємств і організацій споживчої кооперації. Тому запропонована за відповідними ознаками класифікація інструментарію контролінгу і фінансового контролінгу буде уточнюватись з урахуванням особливостей діяльності системи споживчої кооперації. На наш погляд, концептуальною основою розвитку і практичного використання системи фінансового контролінгу в споживчій кооперації є його розуміння як процесу раціонального управління шляхом використання специфічних способів впливу на діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації, з метою виявлення найбільш перспективних напрямків розвитку та для визначення можливостей і ризиків, пов'язаних з обраною стратегією.

Ми вважаємо, що введення системи фінансового контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств і організацій споживчої кооперації має стати закономірним явищем, що відповідає вимогам сьогодення. Практика показує, що навіть використання окремих елементів контролінгу на підприємстві дає позитивний ефект від прийняття виважених управлінських рішень. Комплексне використання фінансового контролінгу створює умови для вдосконалення системи управління у відповідності до сучасних вимог.

Розширення масштабів використання фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації, сприятиме радикальному переходу на інноваційні засади діяльності з метою виконання стратегічних завдань щодо економічного зростання та розвитку.

Введення системи фінансового контролінгу на підприємстві створює умови для зниження ризику управлінських помилок та скорочення часу на перебудову існуючого економічного механізму. Позитивні зміни в

системі управління сприятимуть підвищенню стабільності підприємств та організацій споживчої кооперації в умовах кризових ситуацій.

Вище наведена інформація дає підстави для висновку, що наша вітчизняна економіка в цілому і підприємства та організації споживчої кооперації взагалі не зможуть ефективно працювати в умовах ринку, які постійно змінюються, якщо не буде введена дієва система контролінгу, що дає можливість керівництву балансувати плани діяльності у відповідності з новими умовами господарювання.

1.5. Вектори розвитку фінансового контролінгу на підприємстві

Протягом кількох десятиріч контролінг розглядається як невід’ємна частина системи управління підприємства, компанії, організації. Разом з тим дослідження науковців [9, 6, 46, 119, 118, 120, 131, 197, 237, 234, 247, 254, 252, 258] свідчать про те, що до сьогодення часу не сформовано єдиної точки зору щодо визначення сутності контролінгу та його ролі в системі управління підприємством. В роботах зарубіжних і вітчизняних науковців [59, 107, 119, 118, 120, 131, 197, 254, 258] подаються різні концепції розвитку контролінгу, кількість яких з часом не зменшується, а навпаки збільшується. Це свідчить про те, що контролінг є достатньо еволюційним поняттям і змінюється під впливом різних факторів, що є визначальними для підприємства та його менеджменту. Всі ці зміни торкаються і фінансового контролінгу.

Концепція фінансового контролінгу є одним з найважливіших напрямків в розвитку теорії і практики управління, ефективне функціонування якої дозволяє в необхідні терміни оволодіти економічною ситуацією і визначити напрямок, величину управлінського впливу для досягнення поставленої мети.

Нами визначено в попередньому дослідженні, що фінансовий контролінг є невід’ємною складовою системи управління підприємством. Фінансовий контролінг розвивається паралельно із системою менеджменту і зміни в управлінні безпосередньо або опосередковано впливають на фінансовий контролінг. Нами відмічено, що контролінг починався з вирішення фінансових задач, а потім коло цих задач вийшло далеко за рамки фінансових, тому подальший розвиток контролінгу пов’язаний зі значним розширенням його задач і напрямків. Фінансовий контролінг став

часткою системи контролінгу, але посів чільне місце в цій системі, вирішуючи задачі фінансового забезпечення і регулювання діяльності. Таким чином ми спостерігаємо зміни в системі управління, які безпосередньо впливають на систему контролінгу. Якщо на початку свого формування (XV – XVII ст.) контролінг вирішував коло задач бухгалтерського обліку, подальший розвиток відбувається в контексті вирішення задач оперативного напрямку (облік витрат, короткострокове планування). Починаючи з другої половини XX століття контролінг переходить на виконання рівня стратегічних задач, пов'язаних зі стратегічним аналізом, стратегічним плануванням. Сучасний розвиток контролінгу базується на поєднанні стратегічних, тактичних і оперативних цілей з метою досягнення поставленої підприємством мети.

В умовах постійної зміни дій факторів, що впливають а діяльність підприємства, керівництву, з метою збереження позицій на ринку і підтримки відповідного рівня фінансового забезпечення, необхідно своєчасно приймати ефективні управлінські рішення. На наш погляд в цьому контексті фінансовий контролінг, використовуючи специфічний інструментарій здатен забезпечити методичне і інформаційне підґрунтя для прийняття такого рішення. Попереднє дослідження свідчить, що без якісної системи фінансового контролінгу досить проблематично прийняти ефективне і правильне управлінське рішення і забезпечити виконання обраної фінансової стратегії. Ми дотримуємось думки, ґрунтуючись на дослідженнях науковців [9, 6, 119, 118, 120, 131, 197, 247, 254, 252, 258], що діяльність сучасного підприємства неможлива без комплексної взаємодії систем менеджменту і контролінгу, в якій контролінг займає центральне місце і забезпечує міжфункціональні зв'язки між складовими системи.

Фінансовий контролінг є необхідною складовою системи контролінгу і управління підприємством. Навіть якщо у підприємства не створена цілісна система контролінгу, окремі елементи фінансового контролінгу в системі управління підприємством є обов'язковими (фінансове планування і прогнозування, контроль за рухом грошових коштів). Система фінансового контролінгу вбирає в себе задачі методичного і інструментального забезпечення системи менеджменту підприємства. В сучасних економічних умовах розвитку досить важливим є факт з'ясування необхідності існування контролінгу, його мети, завдань і векторів подальшого розвитку з урахуванням турбулентності зовнішнього середовища. Реалії сьогодення впливають не тільки на організаційні аспекти

фінансового контролінгу, але й висувають вимоги щодо змісту методичних підходів управлінського процесу.

Зміни в системі управління наприкінці XX-го століття призвели до змін в системі контролінгу, які проявили себе у використанні в управлінні процесного підходу та орієнтації на клієнта з подальшим формуванням самоконтролінгу. Все більш актуальним стає врахування інтересів сторін, зацікавлених у функціонуванні підприємства. Фінансовий контролінг є досить багатогранним явищем в економіці і управлінні, тому він може приймати різні форми, які виникають під впливом різних факторів та напрямків наукових досліджень. Найбільший інтерес у науковців представляє контролінг як соціально-економічне явище, контролінг як інститут, контролінг як сукупність методів, підходів системи управління підприємством, що забезпечують його практичне функціонування [252].

На думку П. Хорвата, Б. Райна, Д. Хана, Т.П. Сацук, Т.Г. Шешукової, О.Л. Гуляєвої [120, 191, 197, 237, 247] та інших контролінг може забезпечувати виконання різних цілей, але вони обов'язково мають бути пов'язаними з місією і головною ціллю підприємства.

Так Б. Райн вважає, що «контролінг сприяє головній вартісній цілі організації – оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінність капіталу при гарантованій ліквідності» [191]. На думку П. Хорвата [120] цілі контролінгу, як напрямку діяльності організації, безпосередньо впливають з цілей організації і можуть виражатись в економічних термінах, наприклад в досягненні відповідного рівня прибутку, рентабельності або продуктивності організації при визначеному рівні ліквідності. Як бачимо, що основні цілі контролінгу пов'язані з фінансовими показниками, оскільки будь-який результат діяльності забезпечується через фінансову складову. Цілі фінансового контролінгу не можуть існувати окремо від цілей діяльності підприємства, навпаки, вони є похідними від них, тому основною функцією є «підтримка керівництва для досягнення цілей» [197]. Також цілі фінансового контролінгу чітко розділяються з точки зору часового інтервалу. Т.П. Сацук, Т.Г. Шешукова, О.Л. Гуляєва» [197, 247] відмічають, що часовий горизонт цілей підприємства (оперативні і стратегічні) впливає на визначення мети контролінгу. У відповідності до цього контролінг і фінансовий контролінг поділяється на стратегічний і оперативний.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку підприємств нами виокремлено в рамках фінансового контролінгу, крім оперативного і стратегічного контролінгу, тактичний і диспозитивний. Необхідність такого

поділу пов'язана з тим, що тактичний контролінг може бути спрямованим як на виконання стратегічних так і оперативних задач, тобто бути стратегічно-тактичним, і оперативно-тактичним. Протягом здійснення діяльності підприємства оперативні плани під впливом різних факторів можуть підлягати коригуванню. Такі дії мають здійснюватись в рамках диспозитивного контролінгу, як складової системи фінансового контролінгу, що забезпечує зміну диспозиції підприємства на ринку.

В ринковій економіці створюються передумови для здійснення повної фінансової самостійності підприємств. Разом з тим на підприємство покладається відповідальність за результати його діяльності. В такій ситуації створення дієвої системи управління на базі фінансового контролінгу є життєво необхідною, оскільки це дає можливість керівництву здійснювати якісний і інформаційно забезпечений процес управління.

Сучасне підприємство разом із існуючою системою управління і контролінгу знаходиться під впливом значної кількості факторів, які постійно змінюються. В результаті ці фактори окреслюють межі та обсяги діяльності підприємства. Якщо говорити про вплив зовнішніх факторів, то П. Хорват [120] чітко виділяє найбільш вагомі: зміни в конкурентному середовищі, інноваційний потенціал інформаційної і комунікаційної техніки, зміни цінності на ринку праці та в суспільстві.

Останнім часом спостерігається посилення нестабільності зовнішнього оточення підприємства, в результаті немає впевненості в майбутньому, збільшується вплив ризиків на діяльність підприємства, погіршується фінансовий стан і як результат – наявність збитків. Існує думка, що в сучасних умовах господарювання «підприємства мають прагнути до оптимізації процесів створення вартості та їх інтернаціоналізації» [120]. Таким чином піддаються критиці принципи централізації та структуризації в системі управління підприємством. Зміни впливу факторів на діяльність підприємств дають підстави для виокремлення недоліків існуючої системи контролінгу. Найбільш актуальними, на які звертають увагу науковці [120, 131, 197, 215, 247, 254, 258] є наступні:

- не включення контролінгу в ланцюг створення вартості підприємства;
- не на всіх підприємствах створена процесно орієнтована система управління;
- досить складна система обліку і надання інформації користувачам, що знижує ефективність системи контролінгу;

- при формуванні системи контролінгу не враховуються немонетарні показники.

Крім того увага звертається на те, що система контролінгу має розвиватись в контексті підвищення децентралізації, самоорганізації, самоконтролю, самоуправління. Вище зазначені зміни в діяльності підприємств не могли не вплинути і на систему фінансового контролінгу підприємства. Контролінг постійно еволюціонує під впливом різних факторів, що і призводить до формування нових векторів його розвитку. Так представники німецької школи контролінгу, які є основоположниками теоретичних основ контролінгу, виділяють нове явище у XX столітті та званий «новий контролінг» [120]. В якості причин формування «нового контролінгу» визначені зміни в конкурентному середовищі підприємства, які здійснюються під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища, використання інформаційно-інноваційних технологій в управлінні, орієнтація суспільних цінностей на корпоративне управління і врахування ролі особистості в системі управління [120]. Нами сформована сучасна парадигма управління підприємством на базі фінансового контролінгу, де однією зі складових є фінансовий контролінг поведінки. Ми вважаємо, що дана складова має доповнити запропоноване в «новому контролінгу» корпоративне управління з метою підвищення якості управлінських рішень і відповідальності особи, що приймає ці рішення.

Управлінський процес на підприємстві є достатньо складним, що впливає відповідним чином і на концепцію фінансового контролінгу як регулятора і координатора фінансових взаємовідносин підприємства як з внутрішніми користувачами інформації, так і зовнішніми. Концепція фінансового контролінгу ґрунтується на ряді базових положень, що сприяють її ефективному функціонуванню.

По-перше розвиток сучасного фінансового контролінгу має бути спрямований на забезпечення довгострокового існування підприємства. В результаті поставлена ціль трансформується в завдання максимізації вартості підприємства.

По-друге, дане завдання має реалізовуватись через низку взаємопов'язаних складових процесу управління: постановка проблеми, пошук та оцінка альтернатив вирішення цієї проблеми, прийняття управлінського рішення, реалізація та контроль за виконанням. Завдяки фінансовому контролінгу здійснюється інтеграція та координація управлінського процесу в єдине ціле.

По-третє фінансовий контролінг є механізмом саморегулювання підприємства, що забезпечує зворотній зв'язок між елементами системи управління і піднімає його на більш високий рівень.

По-четверте фінансовий контролінг виконує функцію підтримки процесу управління підприємством. Контролер в залежності від масштабів підприємства та особливостей його організаційної структури може брати участь в процесі планування, аналізу результатів, забезпеченні процесу управління обліковою інформацією.

Таким чином, фінансовий контролінг на підприємстві є достатньо складною відкритою інтегрованою системою, яка націлена на довгострокове існування підприємства та отримання найбільших позитивних фінансових результатів.

Враховуючи вище проведений аналіз існуючої системи контролінгу і ґрунтуючись на судженнях науковців [9, 6, 118, 120, 131, 145, 197, 215, 247, 254, 252, 258] вважаємо за потрібне більш чітко виділити вектори подальшого розвитку фінансового контролінгу як необхідної складової системи управління підприємством.

На наш погляд доцільно представити вектори розвитку фінансового контролінгу у вигляді схеми з подальшою деталізацією кожної складової.



Рис.1.5.1. Вектори розвитку фінансового контролінгу підприємства [82]

Нами виділені фінансові і нефінансові вектори розвитку фінансового контролінгу, оскільки при здійсненні діяльності на ефективність процесу управління впливає не тільки організація фінансових процесів, а й нефінансових в тому числі. Причому такий аспект як персонал є ключовим при практичній реалізації прийнятого керівництвом управлінського рішення. На сьогоднішній момент цей аспект виділений як пріоритетний [252].

Вектори розвитку фінансового контролінгу з точки зору фінансової складової мають бути спрямовані в трьох основних площинах: управління

ризиками; управління прибутковістю; управління фінансовою стійкістю (фінансова рівновага, ліквідність, платоспроможність) і як специфічні складові – реінжиніринг бізнес-процесів, транспарентність інформації та результатів.

Вектори розвитку нефінансового характеру опосередковано впливають на розвиток фінансових напрямків, то на нашу думку, їх формування має залежати від загально-економічної ситуації в суспільстві та врахуванні соціально-економічних факторів. Нами виділені наступні нефінансові вектори розвитку фінансового контролінгу: корпоративне управління (контролінг поведінки, узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін); інформаційний розвиток та інформаційна безпека; інтернаціоналізація контролінгу.

Не дивлячись на те, що специфічні вектори розвитку фінансового контролінгу не є фінансовими за своєю природою, але вони створюють умови для функціонування і практичного впровадження фінансових векторів. Тому вважаємо за доцільне розглянути спочатку специфічні фінансові вектори розвитку фінансового контролінгу.

Реінжиніринг бізнес-процесів має змінити задачі фінансового контролінгу та його організаційну структуру. Формується відповідний інструментарій і починається процес практичного відпрацювання нових правил фінансового контролінгу в рамках системи управління підприємством. Головною ідеєю реорганізації фінансового контролінгу є спрямування на самоконтролінг із підтримкою менеджменту в процесі самоуправління.

Самоконтролінг можна розуміти як реінтеграцію задач фінансового контролінгу в систему менеджменту. Таким чином необхідно здійснити перерозподіл задач між контролером і менеджером. При такому перерозподілі необхідно визначитись, які саме задачі мають залишитись у контролера, а які передані менеджеру. Даний перерозподіл спрямований не на те, щоб зменшити обсяг робіт у контролера, а для того, щоб підвищити відповідальність менеджерів за управлінські рішення, що приймаються. При такій організації управління керівництво має орієнтуватись в змінах показників, вміти їх інтерпретувати, прогнозувати результати управлінських рішень. Менеджер виконує покладені на нього контролінгові задачі (збір інформації, аналіз відхилень), а контролер виступає в ролі консультанта і допомагає менеджеру виконати покладену на нього контролінгову функцію самостійно. Контролер надає методичну та інструментальну підтримку менеджеру. При здійсненні будь-якого бізнес-процесу контролер має

розробити послідовність операцій даного бізнес-процесу, адаптувати його до нових умов, розробити інструкції для менеджера щодо його прав та обов'язків при виконанні управлінських рішень. Менеджер має отримати відповідну інформацію щодо цільових показників, які потрапляють в поле його діяльності для забезпечення контролю за їх виконанням і прийняття рішень при виникненні проблем.

Реінжиніринг передбачає об'єднання взаємопов'язаних задач. В такому випадку не потрібен спеціалізований контролер для здійснення контролю і коригування результатів управлінського рішення. Система контролінгу передає у розпорядження менеджерів відповідні інструменти і інформаційне забезпечення для самостійного управління бізнес-процесом, якість якого оцінюється відповідними цільовими показниками.

Транспарентність інформації та результатів є необхідною умовою для функціонування фінансового контролінгу, оскільки тільки наявність прозорості і чіткої інформації буде сприяти розвитку векторів фінансового контролінгу. В рамках реорганізації системи контролінгу підвищується роль транспарентності результатів, це є дуже важливим при переданні частини функцій контролінгу менеджерам. Керівництво підприємства повинно забезпечувати узгодженість дій менеджерів і контролерів, причому якщо контролер є консультантом менеджера, то без забезпечення транспарентності результатів неможливо досягти узгодженості цілей і виконання поставлених завдань. Для підприємства проблема транспарентності інформації є особливо актуальною при прийнятті інвестиційних рішень, оскільки інвестори вважають за необхідне приймати рішення в умовах повної і прозорої інформації. Кількісні і якісні вимоги щодо подання необхідної інформації обговорюються в індивідуальному порядку, хоча за основними параметрами діяльності підприємства інформація має бути уніфікованою.

Проблема транспарентності є нагальною проблемою підприємницької діяльності, без вирішення якої ускладнюється функціонування фінансового контролінгу і підвищується ризик щодо правильності прийнятих управлінських рішень.

Управління ризиками є першочерговим фінансовим вектором розвитку фінансового контролінгу, він є особливо актуальним, враховуючи реалії сучасного економічного розвитку підприємств і суспільства в цілому. Потреба в управлінні ризиками в діяльності підприємства була завжди, але сьогодні дане питання є першочерговим з огляду на кризові явища, що охоплюють економічну систему не тільки держав, що не так давно стали на

шлях ринкового розвитку, але й держав із сформованою ринковою економікою. Даний факт означає, що від кризових ситуацій ніхто не застрахований, але необхідно бути до цього готовим для того щоб вийти з цього положення якомога скоріше. Без чітко сформованої системи ризик-менеджменту на підприємстві неможливо досягти намічених цілей, оскільки підприємство має своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища з метою уникнення або зменшення впливу на його діяльність негативних факторів. В рамках системи ризик-менеджменту доцільно виділити систему антикризового фінансового контролінгу, який має забезпечити інструментальну і сервісну підтримку прийняття управлінських рішень за екстремальних умов діяльності. В даному контексті фінансовий контролінг накопичує інформацію щодо фінансового стану підприємства, виявляє проблемні бізнес-процеси підприємства та можливість виконання доведених результативних показників, розробляє варіанти вирішення існуючих фінансових проблем підприємства та забезпечує експертну оцінку управлінських рішень, що приймаються.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища для підприємств важливим є розвиток компенсаторних можливостей для забезпечення виходу з кризової ситуації з використанням внутрішнього потенціалу розвитку. Це є особливо актуальним в умовах обмеженого обсягу власних фінансових ресурсів та проблем щодо залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел. Розвиток компенсаторних можливостей сприяє підтримці життєдіяльності підприємства на належному рівні протягом довгострокового періоду [113].

В управлінні ризиками бере участь як контролер, так і менеджер і від узгодженості їхніх дій буде залежати результат діяльності підприємства.

Управління прибутковістю є одним з пріоритетних фінансових векторів розвитку фінансового контролінгу підприємства, оскільки основним завданням фінансового управління є підтримка рентабельності, що свідчить про наявність прибутку як основного якісного показника діяльності. У сфері фінансового управління, головною складовою якої є управління прибутковістю, фінансовий контролінг забезпечує формування усіх видів джерел фінансування діяльності, складання укрупнених план-балансів та звітів про прибутки та збитки, поточний контроль за виконанням найважливіших фінансових показників.

Управління фінансовою стійкістю є досить комплексним вектором розвитку фінансового контролінгу, який вбирає в себе забезпечення ліквідності, платоспроможності, фінансової рівноваги підприємства.

Забезпечення ліквідності підприємства є першочерговим завданням фінансового контролінгу щодо формування необхідного обсягу грошових коштів для виконання зобов'язань. Платоспроможність пов'язана із ліквідністю і забезпечує виконання зобов'язань в будь-який момент часу. Платоспроможність має підтримуватись завдяки досягненню відповідного рівня рентабельності підприємства.

Підтримка ліквідності забезпечується завдяки системі фінансового контролінгу, що спрямовується на структурну підтримку ліквідності, поточне забезпечення ліквідності, підтримку ліквідних резервів і фінансування діяльності. Завдання контролерів в даній ситуації концентруються в рамках планування і контролю.

Структурна підтримка ліквідності необхідна для забезпечення оптимальної структури капіталу та можливості отримання додаткових фінансових ресурсів в довгостроковій перспективі. Фінансовий контролінг координує планові завдання з метою ліквідації структурного дисбалансу, якщо такий має місце. Поточне забезпечення ліквідності пов'язане з фінансовим плануванням, завдання фінансового контролінгу полягає в забезпеченні координації надходжень і платежів.

Підтримка ліквідних резервів і фінансування також знаходяться у складі задач фінансового контролінгу, оскільки на підприємстві виникають ситуації, що потребують додаткового фінансування. Завдання фінансового контролінгу полягає в тому, щоб виявити ліквідні резерви підприємства (які не були враховані при плануванні, наприклад запаси товарів, цінних паперів). В разі необхідності (якщо у підприємства виникають значні проблеми з надходженнями коштів) фінансовий контролінг має вимагати зміни диспозиції підприємства і здійснювати ревізію планових завдань з метою перенесення виплат на більш віддалений період або можливості збільшення надходжень підприємства.

Підтримка фінансової рівноваги є заключним моментом в системі забезпечення фінансової стійкості і управлінні прибутковістю підприємства.

Необхідною умовою щодо забезпечення прибутковості, ліквідності і платоспроможності в системі фінансового контролінгу є підтримка фінансової рівноваги в рамках категорій «план – факт». Виконання цієї умови стає можливим, якщо цими категоріями починають думати усі співробітники фінансового підрозділу. Фінансовий контролінг має планувати структуру капіталу, при цьому необхідно враховувати можливості і умови залучення і використання позикового капіталу. Планування структури балансу дає можливість оцінити фінансову

спроможність підприємства і з'ясувати наміри кредиторів щодо надання позикового капіталу в користування. Фінансовий контролінг за допомогою план-балансу забезпечує підприємству структурну фінансову рівновагу і здійснює при необхідності відповідні коригування. Разом з тим план-баланс не дає можливості врахувати рівновагу довгострокових надходжень і виплат, тому на підприємстві необхідно впровадити довгострокове балансове фінансування, орієнтоване на врахування грошових надходжень і платежів.

Останнім часом значна кількість науковців відмічає необхідність врахування нефінансових або немонетарних факторів при формуванні системи контролінгу підприємства [118, 120, 131, 252]. Особлива увага приділяється формуванню такої складової контролінгу як корпоративне управління та врахування інтересів сторін, зацікавлених у функціонуванні підприємства. Ми погоджуємось з такою точкою зору, оскільки в сучасних умовах гармонізації суспільства це є логічним і необхідним. При формуванні системи фінансового контролінгу врахування нефінансових аспектів є однією з умов забезпечення його ефективного функціонування.

Корпоративне управління має узгоджуватись в рамках обраної фінансової стратегії підприємства. Корпоративне управління має бути спрямоване на забезпечення саморегулювання діяльності підприємства, побудову системи корпоративного фінансового моніторингу з метою досягнення прозорості інформації. В цьому аспекті необхідно враховувати досвід Німеччини щодо побудови системи корпоративного управління на підприємстві.

В Німеччині у 2004 році прийнято «Німецький кодекс корпоративного управління», метою якого є з одного боку специфікувати законодавчі обмеження, з іншого – він є інструментом комунікації бізнесу. Даний кодекс включає вимоги до побудови структур, процесів і найму осіб для управління підприємством з метою досягнення поставлених цілей [120].

Даний вектор повинен розвиватись в напрямку підвищення ролі особистості в прийнятті управлінських рішень та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Ми пропонуємо включити в даний вектор розвитку фінансового контролінгу таку складову як *контролінг поведінки*, який в рамках фінансового контролінгу виконує функцію координації з тією різницею, що об'єктом координації виступає поведінка учасників фінансових бізнес-процесів. Задача контролера полягає в тому, щоб забезпечити уникнення можливості окремих працівників надавати неправдиву інформацію, що призводить до неефективних управлінських

рішень в результаті асиметрії інформації між учасниками (від керівника до менеджера). Контролер має не допускати негативних наслідків в результаті використання відповідних інструментів: мотивація праці, контроль за діями учасників фінансових бізнес-процесів. Разом з тим керівництво підприємства має створювати умови для кар'єрного росту персоналу, постійного підвищення кваліфікації, матеріального стимулювання.

Крім того, досить важливим моментом при побудові системи корпоративного управління є досягнення *узгодженості інтересів усіх зацікавлених сторін*. Дана складова є необхідною умовою ефективного функціонування побудованої системи корпоративного управління. Слід відмітити, що фінансовою інформацією підприємства цікавляться і користуються як внутрішні, так зовнішні користувачі. Можна виділити прямих і непрямих користувачів фінансової інформації підприємства. Так безпосередньо зацікавлені в достовірній фінансовій інформації власники, інвестори, кредитори, податкові органи, покупці, опосередковано зацікавлені у фінансовій інформації підприємства аудитори, консалтингові компанії, органи державної реєстрації, законодавчі органи т.і. Інтерес до фінансової інформації підприємства зростає в умовах погіршення фінансового стану підприємства, в умовах фінансової кризи, як на підприємстві так і суспільстві.

Оскільки наше подальше дослідження буде пов'язано із системою споживчої кооперації України, яка є досить складною і розгалуженою, то при побудові системи фінансового контролінгу корпоративне управління має забезпечувати узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін. В першу чергу така узгодженість має регламентуватись відповідними внутрішніми документами, враховувати ієрархію управління та особливості здійснення фінансово-господарської діяльності.

Інформаційний розвиток та інформаційна безпека є нефінансовим вектором розвитку фінансового контролінгу, разом з тим без даного напрямку фінансовий контролінг не зможе розвиватись у відповідності з сучасними вимогами.

Для збору та обробки інформації необхідно забезпечити чіткий розподіл відповідальності між етапами її формування. Комп'ютерна підтримка створює передумови для ефективного функціонування системи інформаційного забезпечення. З цією метою доцільно побудувати всеохоплюючу систему інформаційного забезпечення, яка підтримує фінансовий контролінг з точки зору управління ризиками, прибутковістю, фінансовою стійкістю, а також системи фінансового планування та

бюджетування. В сьогоднішніх умовах існує достатня кількість комп'ютерних програм, які можуть бути підібрані підприємством для підвищення якості інформаційного забезпечення. Підприємство може застосовувати системи управління ресурсами (Enterprise Resource Planning, ERP-система). Дана система сприяє формуванню прозорої інформації усіх бізнес-процесів підприємства. Крім того можна використовувати такі системи як Oracle, BAAN IV, SAP R/3, "Парус", "Галактика", "1С", SAP Business One. Підбір програмного забезпечення для підприємства залежить від специфіки та обсягів його діяльності.

В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває забезпечення захисту та конфіденційності вихідної інформації. Заходи підприємства в рамках системи фінансового контролінгу мають бути спрямовані на усунення можливості знищення, перекручування інформації або її використання з метою нанесення економічної шкоди.

Для підтримки інформаційного поля підприємства на належному рівні система інформаційного забезпечення та безпеки має постійно змінюватись і створювати умови для безперебійного функціонування системи фінансового контролінгу і системи управління підприємством в цілому.

Інтернаціоналізація контролінгу – даний вектор розвитку фінансового контролінгу є досить актуальним, оскільки в рамках інформаційного суспільства спостерігається інтеграція національних економік в єдиний світовий ринок. Інтеграція набуває стратегічного характеру, а нестабільність зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємств висуває вимоги до системи управління, в якій значна увага приділяється реорганізації фінансового контролінгу та підвищенню його ролі в забезпеченні фінансового розвитку підприємства.

В рамках визначених векторів розвитку фінансового контролінгу в залежності від конкретної управлінської ситуації можливе більш чітке виділення векторів стратегічного і оперативного характеру, оскільки є задачі, які потребують миттєвого рішення, а є задачі, рішення яких потребує відповідної підготовки для подальшого успішного рішення.

На підставі вищенаведеного можна відмітити, що вектори розвитку фінансового контролінгу змінюються під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства, але найбільший вплив спричиняє зовнішнє середовище. В умовах інформаційного суспільства потреба в удосконаленні фінансового контролінгу, як системи що забезпечує розвиток підприємства посилюється у зв'язку з підвищенням рівня невизначеності.

Організаційні форми фінансового контролінгу змінюються під впливом тенденцій до децентралізації та орієнтації на самоконтролінг. В результаті розвитку фінансовий контролінг наповнюється новими інструментами, що надають можливість вирішувати поставлені перед підприємством задачі з урахуванням нових умов діяльності.

РОЗДІЛ 2

РОЛЬ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

2.1. Діяльність споживчої кооперації як об'єкт фінансового управління

Трансформація ринкових відносин вимагає радикальної перебудови усіх секторів економіки та формування нових підходів щодо побудови нового господарського механізму, що ґрунтується на сучасних принципах управління.

В нових ринкових відносинах споживча кооперація викликає до себе здорову зацікавленість як сектор економіки, що в змозі забезпечити розвиток найбільш пріоритетних економічних напрямків в державі. Кооперація в цілому і споживча, як невід'ємна її складова, є досить розповсюдженим явищем у ХХІ столітті. Діяльність споживчої кооперації ґрунтується на кооперативних принципах, прийнятих Міжнародним кооперативним альянсом(МКА), що знайшли своє відповідне підтвердження в Організації об'єднаних націй(ООН) та Міжнародній організації праці (МОП).

За різними оцінками в кооперативному секторі світової економіки працює більш ніж 800 млн. чоловік у більше ніж 100 країнах із самими різними соціально – економічними та природно – кліматичними умовами, а послугами кооперативних підприємств (організацій) в сфері торгівлі, масового виробництва, збуту та заготівель сільськогосподарської продукції, експлуатації і оренді житла, кредитно – банківській справі, страхуванні, транспорті, освіті, засобах масової інформації і др. користуються близько половини населення Землі. В сучасний час у світі більш 700 тис. кооперативів, включають 120 видів і різновидностей, які розподіляються за

континентами нерівномірно : 63% - Азія, 22% - Європа, 13% - Америка, 2% - Африка[13].

Споживча кооперація посідає чільне місце в системі кооперативного руху, який в Україні має 150 – річну історію існування.

Теоретичні засади кооперативного руху висвітлені в працях Р.Оуена, В.Кінга, А. де Сен – Сімона, Ш.Фур'є, М Кондратьєва, Дж. Рассела, Д.Чаянова та інш. Розвиток кооперації в Україні пов'язаний з іменами М.Туган – Барановського, С.Бородаєвського, Б.Мартоса, М.Левитського.

На сучасному етапі економічного розвитку вченими України також приділяється значна увага питанням, пов'язаним із подальшим розвитком та трансформацією системи кооперативного руху і споживчої кооперації. Серед таких дослідників можна відмітити наукові праці С.Бабенка, В.Апопія, О.Нестулі, М.Рогози, М.Алімана В.Гончаренка, А.Мазаракі, Л.Лігоненко, К. Ушакової, Г.Скляра, І.Маркіної, О.Пантелеймоненка, та ін..

Аналіз праць[13, 14, 15, 18, 24, 43, 42, 56, 141, 200, 235, 248] дає підстави для висновку, що споживча кооперація України є потужною розвиваючою, відкритою, демократичною системою, яка орієнтується на задоволення потреб споживачів і ґрунтується на кооперативних принципах діяльності.

Доцільно почати дослідження розвитку споживчої кооперації з визначення сутності самого поняття «кооперація».

Оскільки кооперація (від лат. cooperatio – співробітництво) є формою організації праці, що засновується на добровільному об'єднанні власників (як правило на пайовій участі), спрямованому на зростання продуктивності праці, здешевлення вартості одиниці продукції, то в умовах гармонізації суспільства кооперативні принципи організації праці мають набувати нового змісту. Основою кооперації є співробітництво в різних сферах діяльності для досягнення поставленої мети. «Більш точно кооперацію можна трактувати як спільну працю або сумісну діяльність. При цьому таке поняття навіть у вузькому сенсі не розкриває сутність кооперації, яку слід розглядати як соціально-економічне явище, форму співпраці, систему [14]. В літературних джерелах ми зустрічаємо досить багато трактувань поняття кооперація [13, 14, 24, 128, 140, 141, 248,249], разом з тим можна відмітити, що сутність кооперації полягає в органічній єдності видів праці та форм організаційного співробітництва.

У визначеннях дослідників щодо поняття кооперації можна звернути увагу на наступне:

- Кооперація має подвійну природу і об'єднує добровільну працю і соціальну складову.
- Споживча кооперація є найстарішою формою кооперації, яка не втратила актуальності і на сьогодні, тому виділення її сутності і місця в економіці України є досить важливим.
- «Споживча кооперація – елемент соціально – політичної та соціально – економічної системи українського суспільства, який діє на підставі принципів, притаманних ринковій економіці»[249, с.166].
- Споживча кооперація являє собою сукупність кооперативів та їх спілок, які у свою чергу, як організаційно – правова форма, більшою мірою підпадають під критеріальні ознаки комерційного сектора економіки, проте їх цільові функції і механізм управління ними, реалізуючись у системі некомерційних інтересів (надання допомоги пайовикам, безробітним, пенсіонерам) та ґрунтуючись на принципах демократичного управління дають підстави вважати їх в деякій мірі некомерційною структурою. Такий подвійний характер споживчих товариств дає можливість вважати їх граничною організаційно – правовою формою, яка поєднує в собі ознаки обох структур у своїй єдності та суперечності[235,с.42-43]
- «За своїм змістом споживчі кооперативи – важлива форма господарювання, яка дає можливість реалізувати право громадян на продуктивну та творчу працю, та отримувати доходи залежно від кількості та якості праці, внеску в кінцеві результати діяльності кооперативу » [248, с.166].

В результаті можна погодитись з наступним узагальненням поняття «кооперація»:

- по-перше, кооперація – це єдність і узгодженість суспільно організованої і суспільно корисної діяльності. Функціональна і організаційна єдність пояснюється спільністю мети учасників кооперації;
- по-друге, кооперація – це стійка форма праці, спільної діяльності або співробітництва. Стійкість базується на взаємозалежності функцій у виробничій кооперації і поєднанні особистих і колективних інтересів у всіх видах кооперації;
- по-третє, внутрішні зв'язки й інтереси в умовах кооперації обумовлюють високий ступінь демократії і взаємодопомоги її членів [14, с.11].

Крім того можна відмітити, що «кооперація є соціально-економічним явищем, зміст якої визначають як економічна діяльність, так і

соціальна ідея» [14, с.9]. Соціально-економічний зміст кооперації покладено в основу її організаційної структури, побудованої за ієрархічною ознакою. В результаті ми маємо багаторівневу структуру – локальну, регіональну, федеральну, національну і міжнародну. Первинною ланкою кооперації є кооператив. Сучасне трактування поняття кооператив було прийнято XXXIV конгресом МКА (Міжнародний кооперативний альянс) у 1995 році. Згідно з ним кооператив – це автономна асоціація осіб, які добровільно об'єдналися з метою задоволення своїх економічних, соціальних та культурних потреб і прагнень за допомогою підприємства, що знаходиться у спільному володінні та управляється демократично.

На нашу думку дане визначення є досить універсальним і його можна використати і для вітчизняної кооперації, але з уточненнями, які б відображали особливості і специфіку кооперативного розвитку. Особливістю для вітчизняних кооперативів є те, «що кооператив є не просто асоціацією, а об'єднанням осіб на засадах членства, обов'язкової участі члена-пайовика в діяльності кооперативу (участь економічна, трудова), останній задовольняє потреби не лише членів-пайовиків, а й інших осіб» [14, с.9].

Українська практика доводить, що кооперативи об'єднуються у спілки різного рівня від районного, обласного до вищого. Так Центральна спілка споживчих товариств (Укоопспілка) є прикладом об'єднання облспоживспілок України. На рівні держави крім споживчої кооперації діють функціонально-галузеві кооперативні системи, які об'єднуються в Національний кооперативний альянс і формують цілісну кооперативну систему в нашій державі (рис.2.1.1.).

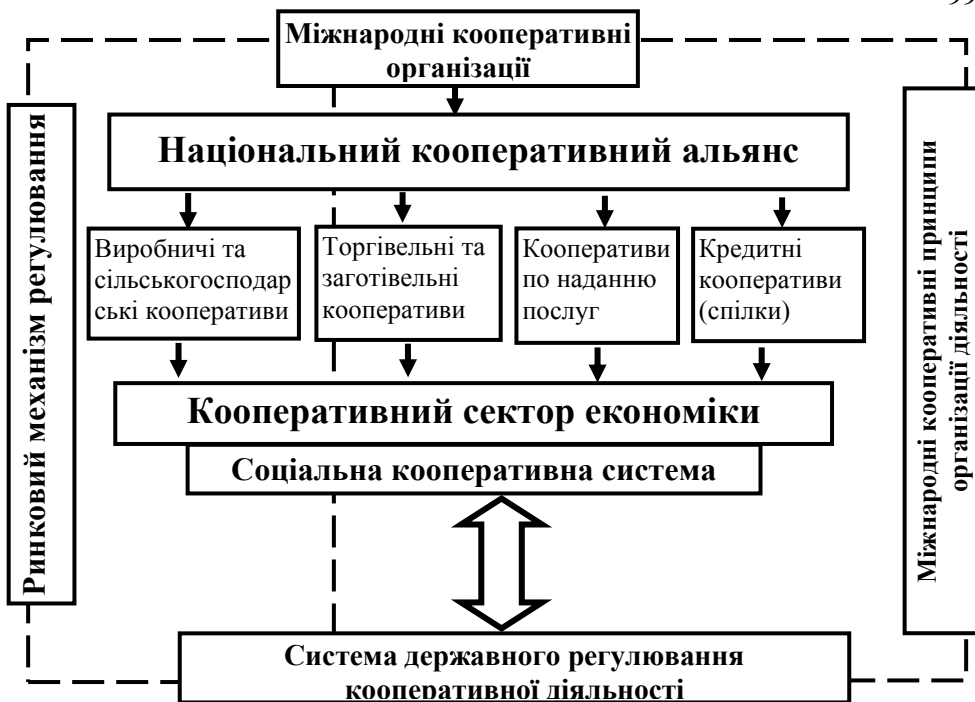


Рис. 2. 1.1. Загальна схема кооперативної системи України

Подальший розвиток кооперації має здійснюватись в рамках історичного та практичного досвіду з урахуванням особливостей української економіки. Український кооперативний сектор економіки має бути спрямований на укріплення соціально-економічних позицій на основі демократичної кооперативної політики.

Споживча кооперація України – це соціально-економічна система. Вона є масовою громадсько-господарською організацією, що об'єднує громадян країни як споживачів з метою задоволення їх попиту на товари та послуги, здійснюючи господарську діяльність, засновану на взаємодопомозі [64].

Головною особливістю споживчої кооперації є те, що вона являє собою єдину систему. З метою кооперативної солідарності й взаємодопомоги всі споживчі товариства об'єднались в територіальні спілки і на кожному рівні (району, області, країни в цілому) створили загальну

інфраструктуру системи споживчої кооперації – єдину господарську структуру – Укоопспілку.

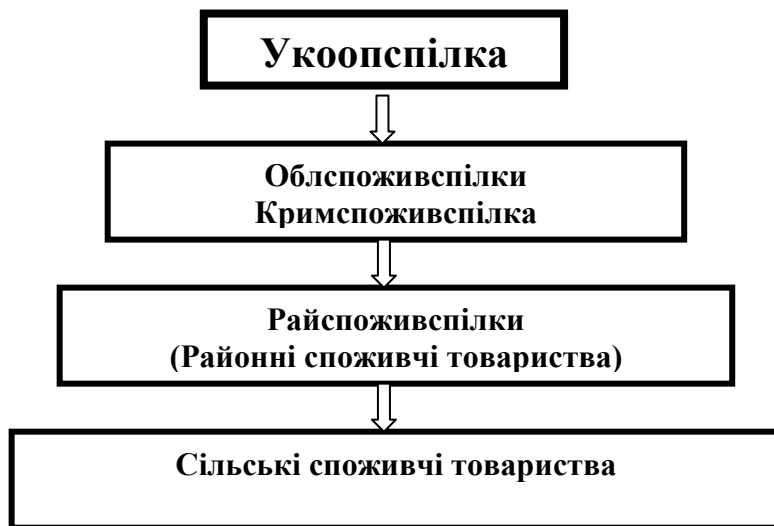


Рис. 2.1.2. Ієрархічна побудова системи споживчої кооперації України

Центральна спілка споживчих товариств України (Укоопспілка) – це кооперативна спілка (об’єднання) споживчих товариств України, їх районних та обласних спілок, спілки споживчих товариств АР Крим, метою якої є створення сприятливих умов їх діяльності. Вона утворена за рішенням Кооперативного комітету Раднаркому УСРР 15.06.1920 року як єдиний господарський центр споживчої кооперації – Всеукраїнська кооперативна спілка (Вукоопспілка). З розпадом СРСР у 1991 році Укоопспілка набула сучасного статусу [15, с. 5-6].

Правовою базою функціонування Укоопспілки є Конституція України, Господарський і Цивільний кодекси, Закон України «Про споживчу кооперацію», Концепція розвитку національного кооперативного руху, Указ Президента України «Про заходи щодо розвитку кооперативного руху та посилення його ролі в реформуванні економіки України на ринкових засадах», рішення вищих органів управління споживчої кооперації (з’їздів, Ради, Правління Укоопспілки, облспоживспілок, райспоживспілок і РСТ).

3 жовтня 1992 року Укоопспілка є вагомою кооперативною організацією у складі Міжнародного кооперативного альянсу (МКА). Укоопспілка співставляє свої цілі з соціальними та економічними цілями українського суспільства, є складовою політичної й економічної системи країни [15, с. 10].

За достатньо тривалий період існування споживча кооперація пройшла шлях від зародження кооперативів до потужної економічної системи, здатної конкурувати в умовах ринкових відносин. Оскільки наше дослідження ґрунтується на з'ясуванні ролі і значення фінансової складової в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, то вважаємо за доцільне здійснити виділення основних етапів розвитку споживчої кооперації, як складної системи, що реалізує соціально – економічну та фінансову функцію.

Сторожук В.П. у своєму дослідженні звертає увагу на виділення історичних етапів розвитку споживчої кооперації з виділенням особливостей управління кожного етапу[208]. Досить слушною і неординарною є пропозиція Л.М.Шимановської – Діаніч щодо виділення етапів розвитку споживчої кооперації з точки зору життєвого циклу з виокремленням особливостей кожного етапу[249]. Такий підхід дає можливість пов'язати концептуальні основи формування і розвитку кооперації, але нас цікавить дана теза з позицій реалізації її фінансово – економічного розвитку. Ми погоджуємось з тим, що споживча кооперація України потребує подальшого реформування системи з метою підвищення ефективності її діяльності. В контексті вище наведеної інформації на відміну від існуючих точок зору виділимо етапи розвитку споживчої кооперації з виокремленням змісту фінансового забезпечення її діяльності.

Таблиця 2.1.1

Основні етапи розвитку системи споживчої кооперації України в контексті фінансового забезпечення її діяльності

Етапи розвитку	Період	Основні характерні ознаки етапу розвитку	Зміст фінансової складової відповідного етапу розвитку
----------------	--------	--	--

I етап Заснування кооперації	1860- 1880р.р. до початку XX століття	Інтеграція кооперативних зв'язків, формування органів управління та громадського контролю Стихийний розвиток кооперації, пошук нових форм колективної господарської діяльності. Формування типових статутів споживчих товариств, відпрацювання механізму реєстрації.	Формування власності на добровільних засадах шляхом внесення коштів членами кооперативу та самостійна відповідальність за результати діяльності.
II етап Початкове зростання	поч.XX століття до 1919р.	Зростання кількості споживчих товариств, закріплення їх соціальної спрямованості. Одержавлення споживчої кооперації та використання її в якості перерозподільчої системи. нормування товарів серед населення.	Колективна власність сформована на засадах добровільних внесків членів кооперативів. Держава не брала участі у фінансуванні діяльності, але регулювала діяльність кооперативів.
III етап Нарощування	з 1919 по 1930 р.р.	Продовжується процес одержавлення споживчої кооперації, удосконалення процедур реєстрації, перебудова структури в період НЕПу та створення робітничої кооперації.	Фінансова основа функціонування кооперації ґрунтується на колективній формі власності та добровільних засадах усупільнення коштів членів споживчих товариств
IV етап Закріплення позицій в економіці	з 1940 по 1980 р.р.	Перебудова системи споживчої кооперації здійснюється в умовах планової економіки. Формально відновлюється вибірність правлінь та ревізійних комісій споживчої кооперації.	Фінансування діяльності здійснюється на директивно на засадах державних планів. Використовуються методи самоокупності і самофінансування. Доходи регулюються через ціновий механізм, видатки, пов'язані із торгівлею у

			віддалених районах відшкодовуються з державного бюджету.
V етап Послаблення позицій	З 1980 по 1991р.р.	Спостерігається спад діяльності споживчої кооперації, загострення конкуренції, втрата позицій на ринку.	Має місце планове регулювання фінансового забезпечення на макрорівні та відсутність конкуренції не сприяли розвитку нових фінансових методів управління.
VI етап Перебудова та трансформація відносин власності	З 1991 по 2012р.р.	Перебудова споживчої кооперації у відповідності до нових законодавчих актів, реструктуризація та трансформація системи споживчої кооперації	Проблеми у фінансовому управлінні підзвітними системами з точки зору ефективного управління капіталом, розподілом прибутку, забезпечення беззбиткової роботи споживчої кооперації
VII етап Подальше реформування системи споживчої кооперації	2012 рік	Визначення основних пріоритетних напрямків подальшого реформування споживчої кооперації	Вирішення проблем фінансового характеру з використанням сучасних ринкових важелів управління.

Практично в перші три етапи існування кооперації і споживчої в тому числі, як основного напрямку розвитку кооперації, фінансування здійснювалось за кошти членів кооперативів у вигляді добровільних внесків та за результатами діяльності.

Починаючи з четвертого етапу після створення міцної планової економіки держава бере активну участь в регулюванні фінансових питань споживчої кооперації і частково споживча кооперація втрачає демократичні принципи управління діяльністю. На п'ятому етапі ми спостерігаємо кризу старих методів управління, але не має можливості використовувати нові прогресивні методи.

Шостий етап пов'язаний із формуванням ринкових умов господарювання, але специфіка роботи споживчої кооперації

(обслуговування переважно сільського населення) не дає можливості повною мірою забезпечувати ринкові важелі в діяльності. Виникає потреба в перегляді підходів до управління і фінансування діяльності споживчої кооперації з цією метою здійснюється трансформація відносин власності, яка надає можливість поживати діяльність системи.

На сьогоднішній момент ринкові умови господарювання висувають нові вимоги до діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, починається сьомий етап розвитку, пов'язаний із подальшим її реформуванням, спрямованим на підвищення ефективності фінансово – господарської діяльності, перегляду напрямків організаційно – кооперативної роботи, правового забезпечення діяльності та лібералізації відносин щодо використання кооперативного майна.

Споживча кооперація є досить складною багаторівневою організаційною структурою, тому врахування впливу ринкових факторів вимагає перегляду пріоритетів та стилів управління [97]. Саме цьому факту у споживчій кооперації приділяється значна увага. XXI позачерговий з'їзд споживчої кооперації України, який відбувся 4 жовтня 2012 року затвердив модель подальшого реформування споживчої кооперації України [184], яка передбачає проведення змін в системі за чотирма основними напрямками (рис.1).

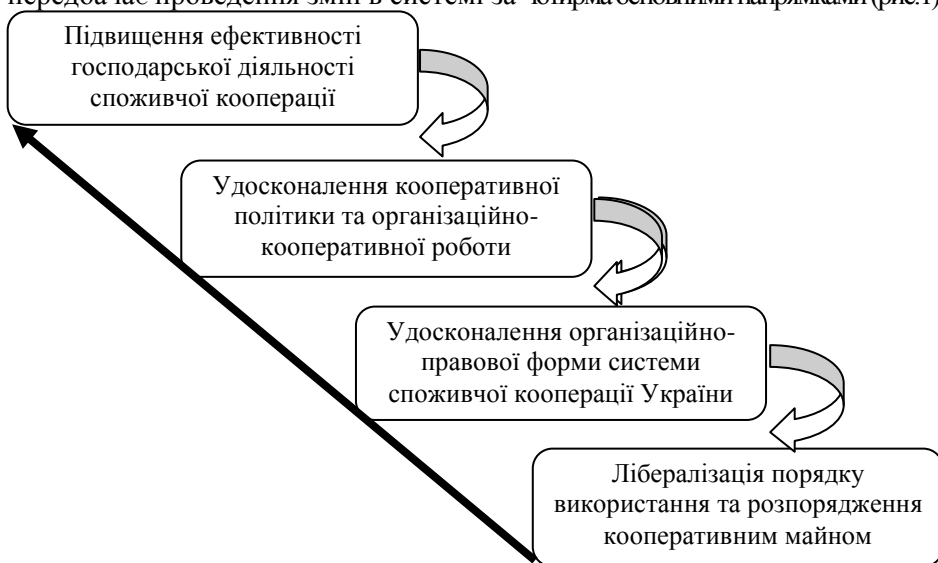


Рис. 2.1.3. Основні пріоритетні напрямки розвитку споживчої кооперації

Найбільш важливим напрямком є підвищення ефективності господарської діяльності споживчої кооперації, оскільки всі інші пріоритетні напрямки розвитку пов'язані із забезпеченням ефективності господарської діяльності.

Удосконалення політики та організаційно – кооперативної роботи, формування необхідної правової та нормативної бази безпосередньо створюють умови для ефективної діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації.

Майнове забезпечення процесу здійснення господарської діяльності є ключовим моментом для підвищення ефективності, оскільки будь – яка діяльність не може здійснюватись при відсутності майнової складової. Економічним підґрунтям споживчої кооперації, що створює умови для її функціонування є власність, яка за соціально-економічною природою є колективною. Держава гарантує захист власності споживчої кооперації нарівні з власністю господарських товариств та громадських організацій згідно із Законом України «Про власність». «Колективна власність є похідною від приватної, але в процесі усупільнення вона втратила первинні родові ознаки і нині виступає самостійною формою» [14, с.4].

Досягнення поставлених пріоритетів можливо за умов чітко визначених показників, які доводяться до всіх рівнів управління, з відповідним контролем за їх виконанням. Побудова дієвої системи управління з урахуванням сучасних вимог неможлива без створення її з використанням фінансового контролінгу. Ми вважаємо, що досягнення ефективної діяльності підприємствами і організаціями споживчої кооперації можливо за умов створення чітко організованої служби фінансового контролінгу, яка сприяє своєчасному реагуванню на зміни впливу факторів зовнішнього середовища та можливості відповідного коригування обраної фінансової стратегії.

Етапи розвитку системи споживчої кооперації говорять про те, що протягом усього періоду існування споживча кооперація знаходилась в постійному русі та визначала пріоритети розвитку в залежності від економічної, правової ситуації країни. Це ще раз говорить про її гнучкість та бажання відповідати сучасним вимогам.

Щодо фінансового забезпечення діяльності споживчої кооперації, то слід зауважити, що фінансова складова є одним з основних об'єктів управління, оскільки тільки якісне управління фінансами дає можливість забезпечити ефективне функціонування системи. Останнім часом значна увага в споживчій кооперації приділяється порядку формування пайового

капіталу, як одного з власних джерел фінансування діяльності. Фінансово – господарська діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації здійснюється при безпосередньому її фінансуванні членами споживчих товариств у формі вступних та пайових внесків. Майнова складова цього процесу представлена подільною і неподільною частками. Таким чином діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації має певні особливості в порівнянні з іншими формами організації діяльності. Так у споживчій кооперації має місце формування пайового капіталу, як основного власного джерела фінансування діяльності. Пайовий капітал створюється за рахунок вступних і пайових внесків членів споживчих товариств, частка яких закріплюється за кожним пайовиком.

Пайовий капітал розбивається на подільну і неподільну частки, подільна частка закріплюється за пайовиками, це сприяє підвищенню зацікавленості та економічної ініціативи, розвитку підприємливості членів споживчих товариств.

За останні п'ять років постійно зростає розмір пайових внесків на одного пайовика, й у 2011 році він становив 373,7 грн., що на 205,9 грн. більше ніж у 2007 році. Динаміка пайових внесків відображена на рис. 2.1.4.

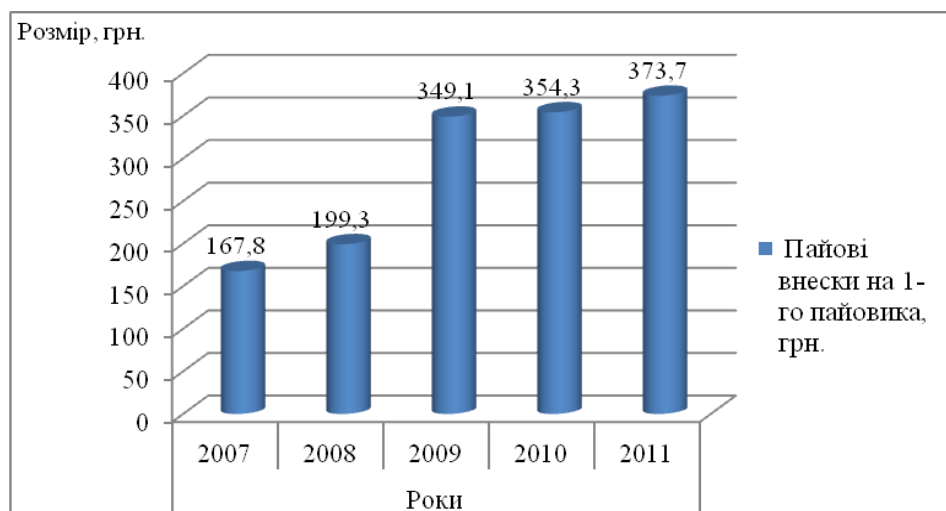


Рис. 2.1.4. Пайові внески на одного члена споживчого товариства в 2007-2011 роках [162-166]

На сьогодні держава виступає гарантом недоторканості споживчої кооперації та визнала право її власності на майно. Цей факт є досить важливим, оскільки до прийняття закону були намагання щодо роздержавлення споживчої кооперації, яка ніколи не була державною.

В результаті персоніфікації паїв та перерозподілу власності за досліджуваний період ми спостерігаємо зменшення величини статутного капіталу на 163,3 млн. грн. з паралельним зростанням суми пайового капіталу на 54,2 млн. грн.. Динаміка статутного та пайового капіталу системи відображена на рис. 2.1.5.

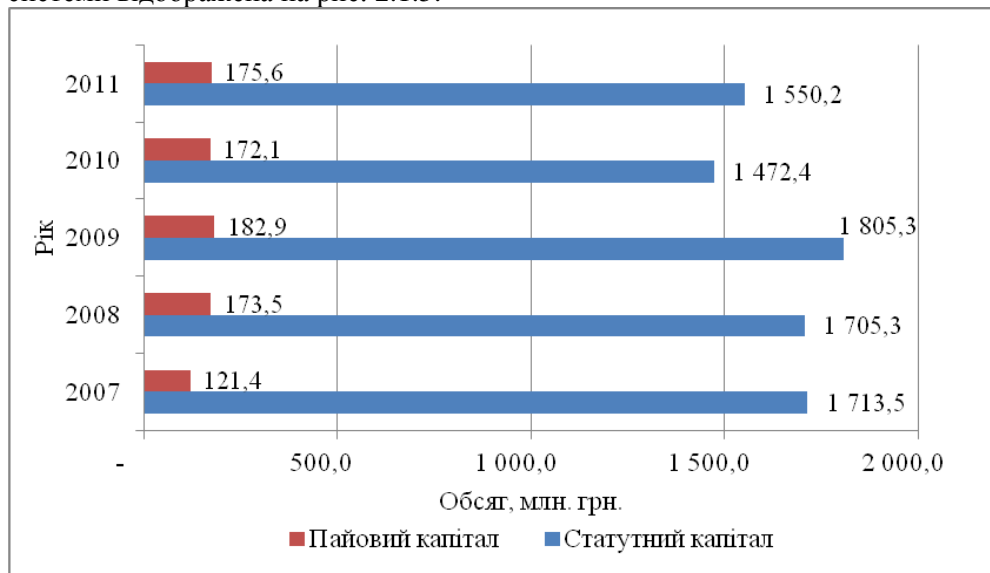


Рис. 2.1.5. Динаміка обсягів статутного та пайового капіталу системи споживчої кооперації України в 2007-2011 роках [162-166]

Формування статутного і пайового капіталу споживчої кооперації пов'язано з фактом виділення подільної і неподільної часток з метою підвищення гарантій стабільності діяльності. Неподільна частка складає не менше 25% кооперативного майна і закріплюється за юридичними особами – споживчими товариствами. Об'єкти неподільної частки не підлягають продажу, внесенню в статутні фонди інших організацій або передачі в заставу. В результаті неподільний громадський капітал виступає гарантом існування споживчої кооперації та слугує в інтересах пайовиків в довгостроковій перспективі.

Подільна частина кооперативного капіталу (75%) закріплюється за членами споживчого товариства. Кожен пайовик має дві частки: частка в подільному капіталі споживчого товариства, членом якого він являється, та частка в подільному капіталі, переданому споживчому товариству Укоопспількою, обласними (республіканськими), районними споживчими спілками. Розмір часток залежить від сплачених раніше пайовиком пайових внесків, а також від суми подільних часток кооперативного капіталу споживчого товариства і споживчих спілок. Затвердження часток здійснюється на загальних зборах членів споживчого товариства.

Отже, дана концепція передбачає спеціальні процедури щодо продажу, передачі в оренду кооперативного майна, включеного до переліку неподільного з метою збереження майна споживчої кооперації та запобігання його недобросовісному відчуженню на користь сторонніх осіб.

В проєкті реформи, затвердженої на XXI (позачерговому) з'їзді споживчої кооперації України пропонується відмовитись від використання термінів «подільне» та «неподільне» майно, і запровадити поняття «стратегічне» та «нестратегічне майно» [184]. Стратегічне майно може бути використане для налагодження економічних зв'язків загальнодержавного рівня в системі споживчої кооперації. Реалізація цього напряму реформування дозволить зміцнити інститут власності в системі споживчої кооперації України.

Ми вважаємо, що поділ майна на стратегічне і нестратегічне більш відповідає сучасним вимогам і забезпечить більш ефективне використання майна споживчої кооперації, оскільки реальними власниками, в даному випадку є споживчі товариства.

В нашому дослідженні доведено необхідність використання фінансового контролінгу в системі управління підприємством, визначено його місце та розроблена концепція фінансового контролінгу. Споживча кооперація є складною системою, ефективне функціонування якої неможливо без управління фінансовою складовою, яка виступає центральним об'єктом фінансового управління підприємств і організацій споживчої кооперації. В такому контексті виникає потреба у формуванні схеми управління фінансами з відповідним формуванням системи фінансового контролінгу.

Враховуючи вищенаведену інформацію є доцільним подати загальну схему управління споживчою кооперацією як системи з виокремленням в її складі фінансового контролінгу (рис.2.1.6.).



Рис. 2.1.6. Загальна схема управління споживчою кооперацією з використанням фінансового контролю

Формування системи управління за такою схемою дає можливість більш чітко сконцентрувати управлінські дії саме на підвищенні фінансових можливостей системи споживчої кооперації. Входом в процес управління фінансовою складовою є система фінансового забезпечення, а виходом, з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, є фінансовий результат діяльності системи споживчої кооперації.

Центральне місце в цій системі відводиться фінансовому контролінгу як системи, що здатна забезпечити координацію усіх процесів з послідовною взаємодією складових фінансового контролінгу.

В даному випадку управляюча система за допомогою фінансового контролінгу впливає на фінансову складову з метою з'ясування щодо забезпечення необхідним ресурсним потенціалом для здійснення ефективної фінансово – господарської діяльності за визначеними пріоритетними напрямками.

Аналіз та оцінка фінансового стану, розрахунок рівня фінансової рівноваги, здійснюється з врахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. На виході формується фінансовий результат, який дає можливість визначити рівень якості управління фінансовою складовою діяльності системи споживчої кооперації.

Між складовими системи фінансового управління споживчої кооперації існує прямий і зворотній зв'язок, останній є необхідною умовою ефективного функціонування фінансового контролінгу. Формування управління фінансовою складовою з використанням системи фінансового контролінгу сприятиме забезпеченню чіткого функціонування вертикалі та горизонталі управлінської системи.

2.2. Організаційно – економічні передумови використання фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації

Діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації в умовах трансформації економіки виявила тісний взаємозв'язок економічної адекватності з проблемою підвищення ефективності управління [116, с.28]. Ефективність підприємств і організацій споживчої кооперації почала визначатись якістю управлінської діяльності, що забезпечує його реальну економічну самостійність та конкурентоспроможність. Таким чином на

сьогоднішній момент питання ефективного фінансового управління висуваються на передній план і не можуть існувати окремо від будь – якої діяльності підприємства.

Нажаль в Україні ще достатньою мірою не сформовано наукове співтовариство щодо глибокого вивчення питань контролінгу і в тому числі фінансового контролінгу. Аналіз проблем управління, характерний для країн СНД дає підстави для виділення наступних проблемних аспектів, які мають місце в системі управління підприємств різних галузей діяльності і певною мірою притаманні діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації України. Серед таких проблем можна виділити наступні:

- Існуючий спектр управління не має необхідної повноти і не забезпечує стійкої фінансово – господарської діяльності в умовах турбулентного зовнішнього середовища.
- Для вирішення питань стратегічної спрямованості не вистачає методичного підґрунтя, яке б базувалось на сучасних аспектах управління.
- Функції та процедури управління недостатньо деталізовані.
- Практика комплексного вирішення питань щодо модернізації механізмів управління не є досконалою.
- Комп'ютерне забезпечення управлінської і виробничої діяльності потребує суттєвої модернізації.
- Наукове обґрунтування і супровід практичних робіт потребує комплексного розвитку.

Дослідження літературних джерел [129, 149, 197, 224, 226, 240, 251] дає підстави для висновку, що фінансовий контролінг слід застосовувати в першу чергу там, де управління знаходиться в кризовому стані і господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам. Специфіка виявлених проблем свідчить про те, що використання фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації є доцільним і сприятиме забезпеченню пріоритетних векторів розвитку системи.

Ми погоджуємось з думкою С.Г.Бабенка щодо основних завдань фінансового управління кооперативними системами, серед яких основними слід вважати:

- розробку фінансової стратегії з основних напрямів економічного і соціального розвитку кооперативної системи;
- визначення основних напрямів інноваційної діяльності та управління нею;

- встановлення і регулювання внутрісистемних фінансових зв'язків, визначення прав і обов'язків перед вищими за підпорядкованістю органами управління;
- забезпечення інформаційним, науково-методичним і нормативним інструментарієм управління капіталом, надання консультативної допомоги з розробки перспективних і поточних фінансових планів, а при необхідності – фінансової допомоги щодо ресурсного збалансування бюджетів з основних напрямків економічного і соціального розвитку кооперативів;
- участь у розподілі та використанні прибутку на цілі розвитку регіональної та міжрегіональної інфраструктури, підготовки і перепідготовки кадрів, утримання апарату управління тощо;
- фінансовий контролінг[14,с.261-262].

Як бачимо, що фінансовий контролінг включено до складу завдань фінансового управління споживчою кооперацією України ще у 2003 році, разом з тим практичного використання даних напрямків не набув. Ми вважаємо, що це сталося завдяки тому, що керівництву важко відійти від старих методів управління, а сучасні умови господарювання потребують перегляду позицій і перебудови системи управління з використанням фінансового контролінгу.

Таким чином питання фінансового забезпечення споживчої кооперації в контексті формування нової системи управління з використанням фінансового контролінгу потребують подальшого поглибленого дослідження і розробки концептуальних основ фінансової стратегії.

Розробка такої концепції потребує детального аналізу діяльності споживчої кооперації в контексті нових змін, пов'язаних з реформуванням системи. Для формування стратегії, яка базується на врахуванні фінансових аспектів та положеннях фінансового контролінгу, необхідно чітко виділити передумови використання фінансового контролінгу у споживчій кооперації. Крім того доцільно визначити найбільш суттєві етапи розвитку з виокремленням позицій, щодо можливого використання фінансового контролінгу в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Для забезпечення ефективного практичного впровадження фінансової стратегії, необхідно обґрунтувати доцільність використання фінансового контролінгу в управлінні підприємствами та організаціями споживчої кооперації.

Останнім часом зусилля Укоопспілки спрямовуються на розвиток системи споживчої кооперації, відродження принципів кооперативного господарювання, удосконалення матеріально-технічної бази, захист прав та інтересів пайовиків, демократизацію кооперативного життя [185, с. 11].

Світовий кооперативний досвід, частиною якого є українська кооперація, свідчить про те, що кооперація є економічно обумовленою ідеологією існування, перш за все, в умовах економічних та трансформаційних криз, глобалізації світового економічного простору.

В умовах сьогодення постає завдання щодо формування системи управління споживчою кооперацією, яка б відповідала сучасним вимогам та використовувала у своєму арсеналі нові методи і підходи управління. Саме тому необхідно створити ефективну систему цілісного управління з використанням фінансового контролінгу для підвищення якості прийняття управлінських рішень. Разом з тим впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації не може бути повноцінним без розуміння взаємозв'язку етапів її розвитку з концепціями контролінгу та фінансового контролінгу.

Саме тому вважаємо за доцільне показати взаємозв'язок основних етапів розвитку системи споживчої кооперації України у відповідності до концепцій розвитку контролінгу в контексті фінансової складової (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.1.

Взаємозв'язок концепцій контролінгу та етапів розвитку споживчої кооперації в контексті фінансової складової

№ п/п	Основні концептуальні орієнтири контролінгу	Етапи розвитку системи споживчої кооперації України	Основні складові взаємозв'язку
1.	Контролінг як система управлінського обліку	I етап Заснування кооперації	Орієнтація системи управління на облік. Перевага віддається бухгалтерському обліку як пріоритетній складовій в системі управління. Не має потреби у використанні фінансового контролінгу.
2.	Контролінг,	II етап	Приділяється увага

	орієнтований на управлінську інформаційну систему	Початкове зростання	інформаційній та обліковій складовій в системі управління. Основні пріоритети розвитку спрямовані на обліку та контролю за витратами та досягненні визначених оперативних цілей. Не має потреби у використанні фінансового контролінгу.
3.	Контролінг, орієнтований на координацію системи управління	III етап Нарощування	Складові системи управління для підвищення ефективності діяльності потребують координації. Приділяється увага аналізу та плануванню як пріоритетним складовим системи управління. Не має потреби у використанні фінансового контролінгу.
4.	Контролінг, орієнтований на <i>фінансовий результат створення доданої вартості</i>	IV етап Закріплення позицій в економіці	Посилення позицій командно – адміністративної системи управління вимагають виконання відповідних фінансових показників. Перехід на довгострокові перспективи розвитку системи. За послаблення демократизації управління та централізованому встановленні основних показників діяльності немає потреби у використанні фінансового контролінгу.
5.	Контролінг, орієнтований на раціональність управління та самоаналіз прийнятих рішень	V етап Послаблення позицій VI етап Перебудова та трансформація власності	Перехід до нових умов господарювання потребує перегляду підходів до існуючої системи управління. Демократизація відносин власності, перехід на більш короткострокові періоди планування. Використовуються окремі елементи системи фінансового контролінгу (планування, контроль).
6.	Контролінг як	VII етап	Використання нових підходів в

	філософія і образ мислення сучасного керівника в процесі прийняття рішень	Подальше реформування системи споживчої кооперації	системі управління в контексті ринкових відносин. Визначення цілей та шляхів їх досягнення. Виникає необхідність у формуванні спеціального підрозділу або служби фінансового контролінгу в залежності від рівня управління.
--	---	--	---

Вище наведена інформація дає підстави для висновку, що в системі споживчої кооперації потреба у використанні фінансового контролінгу виникла в період подальшого реформування системи, а окремі його елементи використовувались в період перебудови та трансформації відносин власності. Ситуація склалась саме таким чином завдяки переходу від адміністративно – командної системи управління, при якій потреби у використанні фінансового контролінгу не було. При формуванні ринкових відносин в економіці перед споживчою кооперацією постала низка питань, пов'язаних в першу чергу з фінансуванням системи, які потрібно вирішувати самостійно. Сьогоднішня економічна ситуація вимагає від керівників більш творчого підходу до формування системи управління підприємством, а також використання нових підходів і методів в управлінні фінансами.

Оскільки фінансовий контролінг є невід'ємною складовою контролінгу, то у споживчій кооперації України в сучасний час важливого значення набуває впровадження фінансового контролінгу, який забезпечує визначення цілей, прогнозування, планування, а також передбачає побудову відповідного контролінгового механізму з використанням специфічних інструментів для досягнення поставлених цілей.

Проте практика показує, що існує цілий комплекс чинників, які створюють перешкоди для успішного впровадження фінансового контролінгу в практику вітчизняних підприємств та споживчої кооперації.

Створення системи фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації має здійснюватись в контексті останніх рішень, щодо подальшого реформування системи та з урахуванням особливостей її діяльності.

Ми виділили чинники, які, на наш погляд, є найбільш значущими і заслуговують на увагу при формуванні системи фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації (рис.2.2.1.).

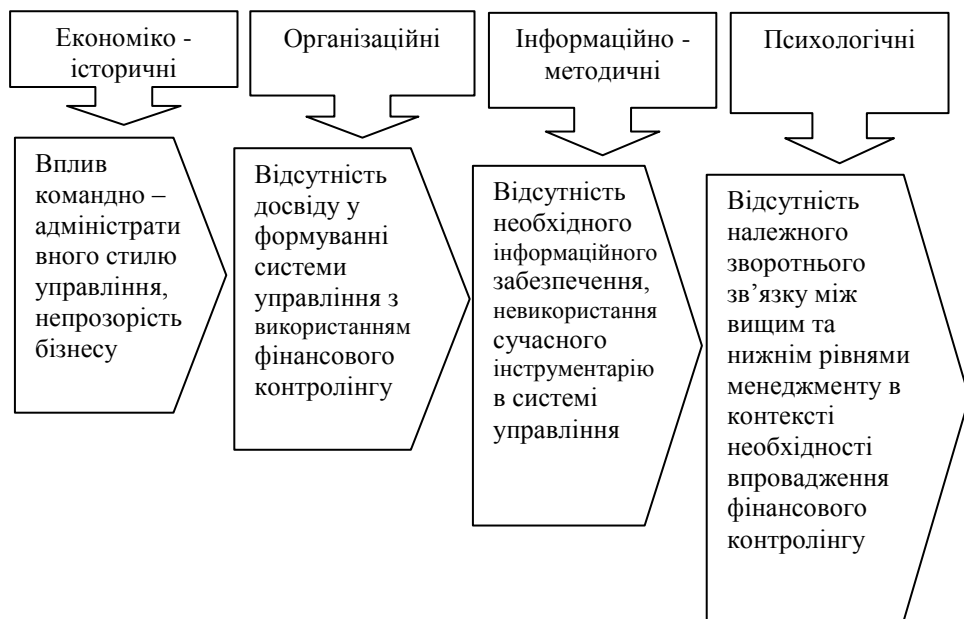


Рис.2.2.1. Чинники, що впливають на впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації

Таким чином, при формуванні системи фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації необхідно звернути увагу на вище наведені чинники і мінімізувати можливості їхнього негативного впливу при практичній реалізації даної процедури.

З метою визначення тенденцій та пріоритетів соціально-економічного розвитку споживчої кооперації України вважаємо за потрібне провести дослідження сучасного її стану за останні п'ять років.

Таблиця 2.2.1

Структурні складові системи споживчої кооперації України в 2007-2011 роках*

Організаційна побудова системи	Роки					Відхилення (+;-) 2011 р. порівняно з 2007 р.	
	2007	2008	2009	2010	2011	абс., од.	відн., %

1. Кримспоживспілка	1	1	1	1	1	0	x
2. Облспоживспілки	21	21	21	21	21	0	x
3. Райспоживспілки	228	222	194	190	188	-40	-17,5
4. Районні споживчі товариства	200	197	180	180	179	-21	-10,5
5. Споживчі товариства (без районних)	1933	1911	1639	1652	1670	-263	-13,6
6. Ринки	506	482	451	423	402	-104	-20,6

* Розраховано за даними статистичних збірників “Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки” за відповідні роки [162 – 166].

Станом на 1.01.2012 року споживча кооперація України охоплювала 402 ринки, 1670 сільських і міських споживчих товариств, 188 райспоживспілки, 179 районні споживчі товариства, 21 облспоживспілку та Кримспоживспілку. Кількість організаційних одиниць системи в 2011 році проти 2008 року значно зменшилася. У після кризовий період створенні споживчих товариств спостерігаємо позитивну тенденцію – їх кількість у 2009-2011 роках зросла на 31 одиниць.

У нинішній економічній ситуації ринки споживчої кооперації України залишаються важливим джерелом забезпечення населення м'ясом, картоплею, плодоовочами та іншою сільськогосподарською продукцією. На ринках системи створено 261 тис. торговельних місць, з них 67 тисяч місць для продажу сільськогосподарської продукції, та діє більше 150 торгово-закупівельних пунктів. Безпосередньо для вітчизняних товаровиробників сільськогосподарської продукції спеціально виділено 25,5 тис. торговельних місць [167].

Майновий потенціал Укоопспілки складають об'єкти виробничої (магазини, цехи, бази, підприємства громадського харчування) і соціальної (дитячі садки, будинки відпочинку, санаторії, освітні заклади) інфраструктури.

Торговельну діяльність здійснюють близько 12,7 тис. об'єктів торгівлі та закладів ресторанного господарства, з яких 77% розташовані в сільській місцевості (табл. Б.1, додаток Б).

За період 2007-2011 років Укоопспілка втратила з різних причин 104 ринки, що менше рівня 2007 року на 20,6%. Кількість торгових місць на ринках системи зменшилася на 16,9%.

Для здійснення ефективної діяльності система споживчої кооперації України має у своєму розпорядженні відповідний обсяг фінансових ресурсів, які складають фінансову основу її функціонування (табл. В.1, додаток В).

Обсяг власних ресурсів протягом 2007-2011 змінювався нерівномірно. З 2007 року по 2009 рік спостерігаємо тенденцію зростання власного капіталу з 2838,4 до 3088,4 млн. грн. відповідно. З 2009 року по 2011 рік – тенденція змінилась на протилежну. Традиційно в складі активів системи переважну частку складають необоротні активи. Це у свою чергу потребує відповідних фінансових вливань для утримання необоротних активів, так значна частина власних коштів спрямовується в необоротні активи системи, зокрема 87,4 млн. грн. спрямовано на поповнення вартості основних засобів та нематеріальних активів.

Важливим показником діяльності будь-якого підприємства або системи є можливість фінансування діяльності власними фінансовими ресурсами. За досліджуваний період спостерігаємо зменшення обсягів власних фінансових ресурсів, що свідчить про наявність негативних процесів у діяльності споживчої кооперації.

Розподіл власних фінансових ресурсів між напрямками діяльності має ґрунтуватись з урахуванням пріоритетів розвитку. За досліджуваний період оборотні активи фінансувались, в основному, за рахунок власних джерел. Протягом 2007-2011 років спостерігаємо збільшення обсягу власного оборотного капіталу у сумі 41,0 млн. грн. Разом з тим це суттєво не вплинуло на результати фінансової – господарської діяльності.

Крім власних ресурсів споживча кооперація використовує для фінансування діяльності позикові ресурси. За аналізований період відбулося збільшення обсягів залучених банківських кредитів та позикових коштів на 56,8 млн. грн. або на 41,9%.

Характеризуючи фінансові показники, відмітимо, що значення коефіцієнта автономії протягом досліджуваного періоду відповідає нормативу, тобто $\epsilon > 0,5$, що свідчить про високу концентрацію власного капіталу в загальній його вартості і фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта маневрування за досліджуваний період не відповідає нормативу і свідчить про низьку частку власного капіталу, що знаходиться в мобільній формі.

Тривалість операційного і фінансового циклів протягом 2007-2011 років скорочується, що свідчить про швидке вивільнення коштів з обороту.

Щодо ефективності діяльності системи, то з 2007 по 2008 рік

спостерігаємо зростання рівня рентабельності товарообороту з 3,4% до 3,8%, в після кризовий період рівень рентабельності спадає. В 2011 році рентабельність обороту склала 2,13%, що на 0,18 п.п. більше 2010 року, але рівень до кризового періоду не досягнуто. Частка прибуткових підприємств протягом досліджуваного періоду є високою.

Фінансові результати діяльності Укоопспілки за досліджуваний період є позитивними, не дивлячись на те, що в системі збитково спрацювали 48 підприємств. (табл. Г.1, додаток Г).

Чистий прибуток системи споживчої кооперації України від торговельної діяльності за досліджуваний період збільшилися на 11,4 млн. грн., від ресторанного господарства – на 677 тис. грн. Обсяг прибутку від промисловості зменшився на 1,9 млн. грн.

З рис. 2.2.1. можна зробити висновок про те, що загальна кількість підприємств системи за 5 років скоротилася на 1 367 одиниць (23,8%), при цьому число прибуткових суб'єктів господарювання зменшилося на 1 121 одиниць (20,6%), а збиткових – на 200 одиниць (80,6%).

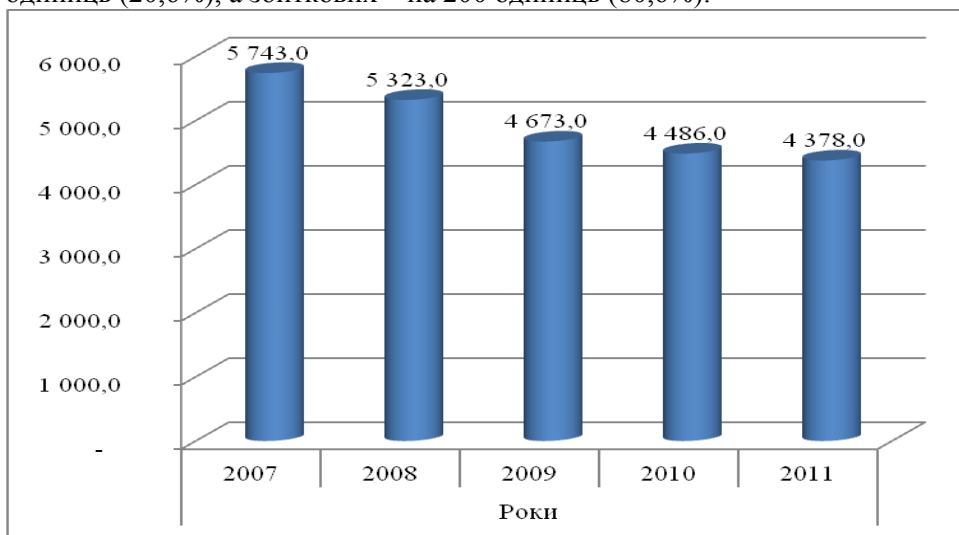


Рис. 2.2.1. Загальна кількість підприємств системи споживчої кооперації у 2007-2011 роках

Варто зазначити, що сума прибутку прибуткових підприємств за 2007-2011 роки зменшилась на 20,0 млн. грн., (15,4%) а сума збитку збиткових організацій зменшилася на 13,4 млн. грн. (73,2%).

За досліджувані роки значні зміни відбулися в обсягах діяльності основних галузей системи споживчої кооперації (табл. Д.1, додаток Д). Загальний обсяг роздрібного товарообороту зріс на 1 632,1 млн. грн. або на 49,0%, а товарооборот мережі, розташованої у сільській місцевості за досліджуваний період – на 911,0 млн. грн. (49,7%) (рис. 2.2.2).

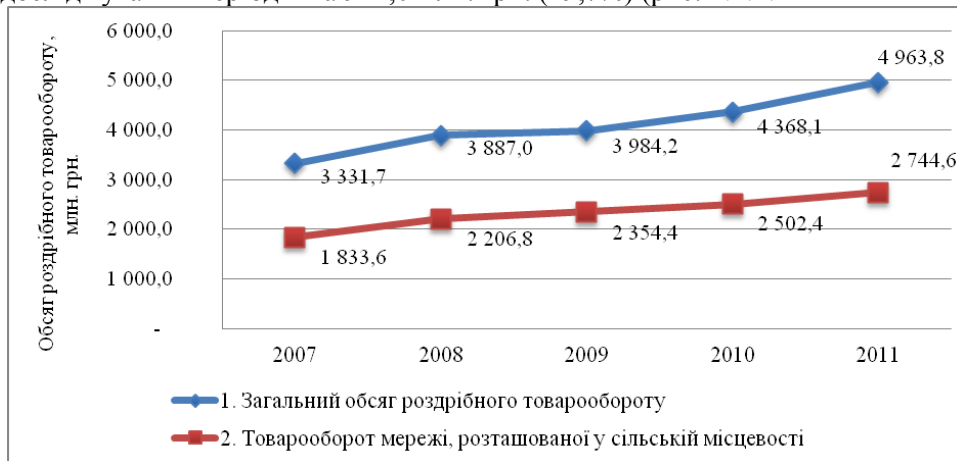


Рис. 2.2.2. Роздрібний товарооборот підприємств споживчої кооперації України у 2007-2011 роках

У досліджуваному періоді спостерігаємо зростання товарообороту ресторанного господарства споживчої кооперації на 109,7 млн. грн. (88,1%).

Одним з основних показників діяльності підприємств ресторанного господарства є обсяг реалізації продукції власного виробництва. За 2007-2011 роки даний показник зріс на 54,0 млн. грн. або 16,3%. Це говорить про позитивні зміни в діяльності даної галузі та підвищенні рівня якості послуг, що надаються споживачам.

Торгівля також є однією з ключових галузей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. За досліджуваний період обсяг роздрібного товарообороту продовольчих товарів збільшився на 1 350,9 млн. грн. (58,4%), а непродовольчих товарів – на 171,5 млн. грн. (41,1%), що свідчить про позитивні зрушення в даному напрямку діяльності (рис. 2.2.3.).



Рис. 2.2.3. Структура роздрібного товарообороту споживчої кооперації України в 2007-2011 роках

Також, слід відмітити зростання питомої ваги споживчої кооперації Укоопспілки з продажу продовольчих товарів в обороті України у 2007-2011 роках з 1,9% до 6,0% відповідно.

Позитивні зміни відбулися у сфері виробництва системи споживчої кооперації України. Реконструйовано та модернізовано виробничі потужності, впроваджено нові технології й торговельні марки, освоєно випуск продукції, яка відповідає європейським стандартам якості. За 5 років відповідно до програми розвитку та технічного переоснащення в модернізацію виробничих підприємств і цехів вкладено понад 100 млн. грн.

В теперішній час виробничу галузь Укоопспілки представляють 265 підприємств і цехів. 117 з них випускають близько 50 тис. тонн хліба; 40 спеціалізуються на виробництві м'ясопродуктів; діє 10 консервних заводів.

Надання послуг населенню є важливим аспектом діяльності споживчої кооперації. Сотні тисяч мешканців України щорічно отримують широкий спектр послуг: ремонт одягу, взуття, годинників; ремонт меблів; послуги хімічистки [167].

Проведений аналіз дає підстави для висновку, що у системи споживчої кооперації є всі необхідні складові для покращення та подальшої

диверсифікації діяльності в контексті нарощування обсягів реалізації, виробництва, заготівель, надання послуг, розширення асортименту продукції та послуг, що надаються населенню. Для цього необхідно враховувати особливості функціонування споживчих товариств, зважаючи на фактори, що здійснюють вплив на усі сфери і напрямки діяльності.

У наш час важливою проблемою функціонування системи споживчої кооперації України є її стійкий розвиток з майбутнім забезпеченням оптимізованих темпів зростання. При цьому, застосування кооперативних принципів та етичних норм сприятиме забезпеченню ефективної кооперативної форми господарювання.

Розвиток споживчої кооперації за останні роки відбувається в контексті позитивних змін спрямованих на:

- створення основ нової системи кооперативного управління;
- модернізацію структури апарату управління ;
- підтримку подальшого стабільного розвитку споживчої кооперації;
- реформування організаційної структури споживчої кооперації в напрямку адаптації споживчих товариств до більш конкурентоспроможних форм.

Вище проведений аналіз дає підстави для висновку, що споживча кооперація України залишається досить потужною складовою економічної системи держави. Разом з тим на її діяльність впливають різного роду фактори, що здійснюють як позитивний так і негативний вплив. Наші попередні дослідження спрямовані на обґрунтування необхідності використання системи фінансового контролінгу в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

Слід підкреслити, що в системі споживчої кооперації, незважаючи на теоретичні обґрунтування науковцями [14, 16, 50, 129, 149, 226, 251] доцільності використання фінансового контролінгу, практичне його використання поки що залишається поза увагою вищого менеджменту. Разом з тим окремі елементи системи фінансового контролінгу використовуються в системі споживчої кооперації.

Сучасний розвиток системи споживчої кооперації підтверджує необхідність радикальних змін в системі управління фінансами. Такі зміни в контексті останніх рішень неможливі без використання нових методів і інструментів управління. Позитивний ефект при формуванні системи управління можливий за умов використання фінансового контролінгу. Нами виділені наступні проблемні напрямки діяльності споживчої кооперації, які можна вважати чинниками – передумовами

впровадження фінансового контролінгу (рис.2.2.2.).



Рис.2.2.2. Основні чинники впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації

Тільки за умов формування системи управління фінансами з використанням фінансового контролінгу можливе вирішення означених проблем і забезпечення більш якісного управління з метою досягнення необхідного рівня ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості і фінансової рівноваги в споживчій кооперації.

Враховуючи проведене вище дослідження можна стверджувати - теза щодо необхідності впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації заслуговує на увагу і має усі підстави для її практичної реалізації.

2.3. Напрямки стійкого розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації в контексті фінансового контролінгу

Для успішного функціонування в умовах ринкової економіки суб'єктам підприємницької діяльності в будь-яких сферах досить важливим є не тільки розуміти сучасні механізми, але й формувати і використовувати стратегію і тактику, яка б відповідала вимогам сьогодення. Проблеми стійкого розвитку підприємств активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. В багатьох наукових працях розглядаються питання, пов'язані із напрямками стійкого розвитку як окремого підприємства, так і складних систем в цілому. Значна кількість вчених – економістів приділяє цьому аспекту значну увагу, а саме: Ю.П. Анісімов, Ю.В. Журавльов, Н.А. Флуд, В.А. Сумін, Т.В. Безрукова, А.І. Хорєв, О.В. Браткова, В.Ф. Гапоненко, Гурков І.Б., Костирко Л.А., Тридід О.М., та інші. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації України знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених С.Г. Бабенка, П.Ю. Балабана, М.П. Бутка, С.Д. Гелея, В.В. Гончаренка, І.А. Маркіної, І.А. Абдукарімова, М.І. Баканова, П.І. Вахріна, С.С. Садальського, Є.В. Ісаєнко та ін.

Дослідження стійкого фінансового розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації стає особливо актуальним в мінливих економічних умовах діяльності. Оточуюче середовище господарюючих суб'єктів споживчої кооперації формується під впливом значної кількості факторів. У зв'язку з цим обґрунтування пріоритетних напрямків стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації як соціально орієнтованої системи в контексті фінансового контролінгу є досить важливим завданням сьогодення. Ця теза виходить з того, що фінансовий контролінг розглядається сучасною наукою як концепція управління, що здатна забезпечити взаємозв'язок визначених цілей з відповідними методами їх досягнення. Фінансовий контролінг має у своєму арсеналі

достатньо потужну інструментальну і методичну базу, використання якої зможе забезпечити ефективне функціонування будь – якої системи і сприятиме її стійкому розвитку.

Нами доведено, що фінансовий контролінг посідає центральне місце в системі управління підприємства і завдяки цьому здатен **об'єднати** усі її складові в єдине ціле для досягнення поставленої мети. **Головним завданням керівництва підприємства є забезпечення умов для ефективного функціонування системи фінансового контролінгу з метою підтримки стійкого розвитку підприємства.**

Для подальшого дослідження даної проблеми необхідно визначитись з поняттям «стійкість», «стійкий розвиток», «стабільність» та врахувати це при виокремленні напрямків розвитку в контексті фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації.

За Анісімовим Ю.П. «стійкість проявляється як засіб економічної системи шукати варіанти самозбереження в результаті процесу розвитку» [8]. Н.А. Флуд дотримується думки, що стійкість це «відносна незмінність основних параметрів системи, її здатність зберегти їх у визначених межах при впливі на них ззовні і середини» [233]. Сумін В.А. визначає стан стійкості як «здатність економічної системи, що підпадає під вплив негативних відхилень за межі припустимого значення, повернутись в стан рівноваги за рахунок власних ресурсів, перепрофілювання виробництва т.і.» [212].

У великому економічному словнику подається наступне визначення «стійкості»: стійкий – такий, що не піддається коливанням, постійний, стійкий, твердий. Поняттю «розвиток» дається наступне визначення: перехід від старого якісного стану до нового якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого [30].

Гурков І.Б. вважає, що «стійкість» це поняття, яке ґрунтується на трьох основних аспектах:

1. Абсолютний рівень стійкості, в першу чергу фінансової, як найважливішого фактору стабільного відтворення.
2. Співвідношення окремих показників функціонування з аналогічними показниками однотипних організацій із середніми показниками за окремими галузями.
3. Динаміка ефективності виробництва як наслідок досягнутого динамічного гомеостазу організації із зовнішнім середовищем [36].

Досить часто в літературних джерелах під стійким розвитком розуміють забезпечення виконання підприємством усіх зобов'язань при

нормальних умовах господарської і фінансової діяльності. Стійкість та розвиток є необхідними складовими економічної системи господарюючого суб'єкта. Взагалі дослідники, які займаються проблемами стійкого розвитку, надають власне визначення з урахуванням тих чи інших особливостей об'єкта дослідження. Деякі вчені пов'язують стійкість підприємства з відновленням та укріпленням його конкурентних позицій [57, с.63]. Є.В. Ісаєнко розглядає стійкий розвиток підприємств споживчої кооперації як процес змін, що характеризують перехід систем з одного якісного стану до іншого під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на основі економічного зростання із збереженням якостей системи і здатною виконувати поставлені нею цілі та задачі [75, с.78].

За С.С. Садальським стійкий розвиток організацій споживчої кооперації – це закономірні зміни обсягів діяльності і ресурсів споживчих товариств та спілок, що обумовлюють отримання фінансових результатів і спрямовано на реалізацію основної мети – задоволення матеріальних та інших потреб пайовиків, реалізацію соціальної місії кооперативів [196, с.31].

Якщо звернути увагу на визначення понять «стійкість» і «розвиток» [8, 212, 233], то можна зробити висновок, що «стійкість» передбачає такий стан підприємства, який не піддається коливанням, а «розвиток», навпаки, це постійний рух і коливання у бік вдосконалення. В літературі зустрічаються досить різні трактовки поняття «стійкість» у словосполученні з різними категоріями та економічними об'єктами: стійкість ринку, економічна стійкість, виробнича стійкість, ресурсна стійкість, цінова стійкість, фінансова стійкість [256, с.10].

О.В. Браткова та В.Ф. Гапоненко відмічають, що «стійкість підприємства останнім часом розглядалась, як правило, з точки зору його фінансового забезпечення. Фінансова стійкість є відображенням стабільного перевищення доходів над витратами, забезпечує вільне маневрування грошовими коштами підприємства шляхом ефективного їх використання, сприяє безперебійному процесу виробництва і реалізації продукції» [36, с.8].

Поява такого терміну, як «економічна та фінансова стійкість» свідчить про те, що в сучасних умовах господарювання звертається увага не стільки на кількісні, а більше на якісні характеристики діяльності.

В нашому дослідженні ми більшу увагу приділяємо саме фінансовій стійкості – «фінансова стійкість є складовою економічної стійкості, але економічна стійкість являється комплексним показником і різнобічним економічним терміном, який включає в себе усі види стійкості» [36, с.9].

Головною метою фінансової стійкості є забезпечення безперервного процесу діяльності підприємства з відповідною оптимізацією джерел фінансування. Для підприємств і організацій споживчої кооперації забезпечення фінансової стійкості є найважливішим завданням не тільки в коротко-, але й в довгостроковій перспективі. Цей момент є важливим з точки зору фінансового контролінгу, основним завданням якого є підтримка ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, фінансової рівноваги підприємства.

Споживчу кооперацію відрізняє від інших суб'єктів ринку те, що її діяльність спрямована на задоволення потреб членів споживчого товариства, а однією з головних її функцій є соціальна. Споживча кооперація є недержавною, некомерційною, багатогалузевою організацією.

На нашу думку врахування галузевих особливостей діяльності підприємства або системи є досить важливим для підтримки стійкості на відповідному рівні. Так підприємства та організації споживчої кооперації є з точки зору напрямків діяльності досить різнобічними (торгівля, виробництво, заготівлі, ресторанне господарство), тому для формування концепції стійкого розвитку необхідно враховувати особливості як окремого напрямку діяльності, так і системи в цілому [86].

Керівництво УКООПСІЛКИ приділяє значну увагу підтримці фінансової та економічної стійкості системи; з цією метою щорічно розробляються заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації. Так Радою Центральної Спілки Споживчих Товариств України була прийнята постанова «Про господарсько-фінансову діяльність споживчої кооперації України у 2010 році та завдання щодо підвищення ефективності господарювання кооперативних організацій і підприємств у 2011 році», метою якої є «забезпечення сталого розвитку споживчої кооперації України у 2011 році, збереження темпів економічного зростання та посилення соціальної захищеності членів споживчих товариств і працівників системи» [69]. Разом з тим, крім визначення завдань щодо забезпечення ефективного розвитку, важливим моментом є контроль за виконанням та можливість внесення коригувань. Відсутність зворотного зв'язку між вищим, середнім та нижчим рівнем управління може призвести до неможливості виконання заходів, які сприяють підвищенню рівня фінансової стійкості системи.

В умовах ринку важливим аспектом є забезпечення фінансової рівноваги і, на цій основі, збереження фінансової стійкості в часовому

періоді. Шульгіна Л.В. виокремлює ретроспективну, поточну, прогнозну та стратегічну економічну стійкість [256, с.12].

Ми вважаємо, що такий часовий поділ можна використати і для фінансової стійкості, але більш чітко визначати термін між стратегічною і поточною стійкістю, ґрунтуючись на перспективах розвитку підприємства або системи. Для підприємств та організацій споживчої кооперації формування фінансової стійкості можна здійснювати в наступних аспектах:

- ретроспективна фінансова стійкість базується на попередніх досягненнях і є основою поточного та стратегічного фінансового планування;
- прогнозна – формується на етапі здійснення планування і прогнозування;
- оперативна – має забезпечити виконання затверджених фінансових планів з можливістю коригування;
- стратегічна – формується у загальному вигляді на довгострокову перспективу та конкретизує фінансові показники на короткострокову перспективу.

На практиці не виокремлюються вище наведені види фінансової стійкості, але в процесі аналізу, планування і прогнозування можна забезпечувати відповідний вид фінансової стійкості. Крім того, поділ процесу формування планів та визначення стратегічних напрямків з урахуванням часових етапів дає можливість більш чітко визначитись зі строками їхнього фактичного виконання.

На нашу думку, стійкий розвиток конкретного підприємства залежить від того, наскільки стабільними та зростаючими є темпи росту основних показників його діяльності. Для підприємств та організацій споживчої кооперації такими показниками можуть бути: обсяги діяльності (в залежності від сфери та галузі), обсяг та структура витрат, фондовіддача, фондоозброєність, рентабельність. Причому важливим є факт відсутності різких коливань темпів зростання показників, оскільки зворотне свідчить про ознаки нестійкого розвитку.

Враховуючи вище наведену інформацію можна відмітити, що в сьогоденних умовах господарювання без використання сучасних методів і підходів, які представляє фінансовий контролінг підприємству забезпечити стійкий розвиток є досить проблематичним.

Проведений аналіз свідчить про те, що підприємство для підтримки відповідного рівня фінансової та економічної стійкості має сформувати відповідну модель з використанням фінансового контролінгу, яка б надала

можливість якісно управляти процесами, пов'язаними зі стійким розвитком. Для підприємств та організацій споживчої кооперації в загальному вигляді модель стійкого розвитку може бути наступною (рис.2.3.1).

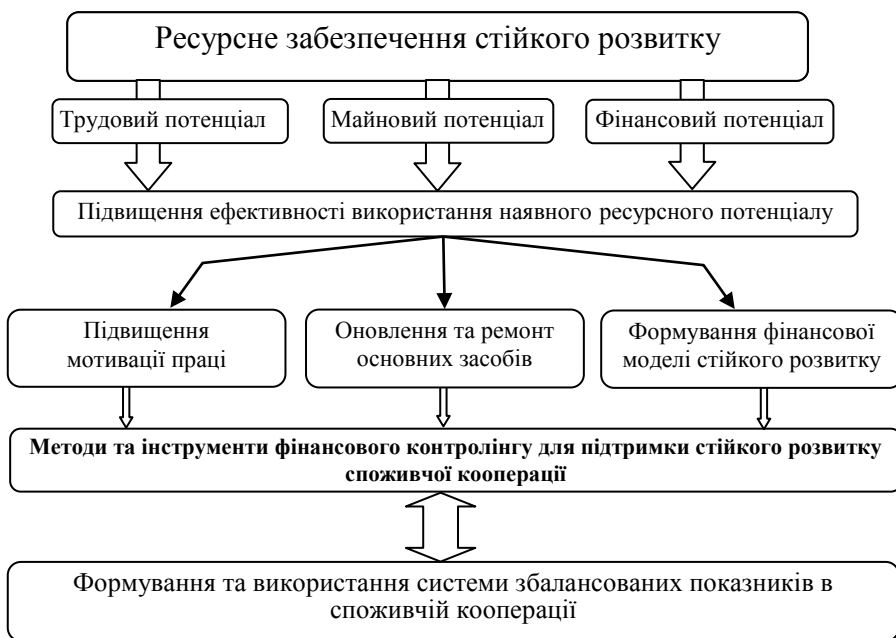


Рис. 2. 3.1. Принципова модель стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації з використанням фінансового контролінгу

Ми акцентуємо увагу на ресурсному забезпеченні стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, що представлений кадровим, майновим та фінансовим потенціалом. На нашу думку особливу увагу необхідно приділяти ефективному використанню наявного ресурсного потенціалу, оскільки це сприятиме підвищенню можливостей підприємства без збільшення обсягів ресурсів. Нами не випадково виділені запропоновані напрямки підвищення ефективності використання наявного ресурсного потенціалу.

Трудовий потенціал як важлива складова має бути спрямована на підвищення зацікавленості працівників в результатах діяльності, праця має

бути мотивованою. Оскільки споживча кооперація є соціально орієнтованою системою, то підвищення мотивації працівників, пайовиків є досить важливим напрямком роботи системи споживчої кооперації. Крім того необхідно проводити роботу по збільшенню кількості пайовиків, що також сприятиме підвищенню зацікавленості в результатах роботи.

У складовій майновий потенціал ми звертаємо увагу на оновлення та ремонт матеріально-технічної бази підприємств і організацій споживчої кооперації, оскільки в структурі майна споживчої кооперації саме основні засоби складають близько 80%, що потребує у свою чергу понесення відповідних витрат. Враховуючи цей факт стає необхідною проблема ефективного використання, оновлення, ремонту основних засобів. З цією метою необхідно забезпечити своєчасний аналіз та оцінку стану, руху, оборотності та фінансування основних засобів. Існує досить багато показників, що характеризують ефективність використання основних засобів, але ми вважаємо, що найбільш вагомим є показник фондовіддачі. Оскільки на значення даного показника впливають обсяг реалізації і середньорічна вартість основних засобів, то доцільним буде розрахувати показник, який би враховував і зміни цих факторів в часі. Даний показник можна назвати коефіцієнтом ефективності використання основних засобів.

Для підприємств і організацій споживчої кооперації є досить важливим врахування зміни приросту цих показників з точки зору економічної ефективності використання основних засобів. При розрахунку даного коефіцієнта треба враховувати, що його значення може бути більше або менше одиниці, або дорівнювати одиниці. Формула для розрахунку коефіцієнта має наступний вигляд.

$$KE = (O' \times \Phi) : (\Phi' \times O), \quad (2.3.1)$$

де: Φ – середньорічна вартість основних засобів, грн.;

Φ' – приріст середньорічної вартості основних засобів за цей же період, грн.

O – загальний обсяг товарообігу, грн.;

O' – приріст товарообігу за звітний період порівняно з базисним, грн.;

Місцезнаходження значення показника KE у системі координат дозволяє оцінити ефективність використання основних засобів (рис. 2.3.2).

Графічна інтерпретація даного показника дає підстави для висновків щодо правильної політики реалізації продукції, формування та ефективного використання основних засобів, оскільки значення більше одиниці може бути отримано у випадку збільшення обсягів реалізації та її приросту в порівнянні з приростом середньорічної вартості основних

засобів. Таким чином показник характеризує інтенсивний напрямок розвитку системи.

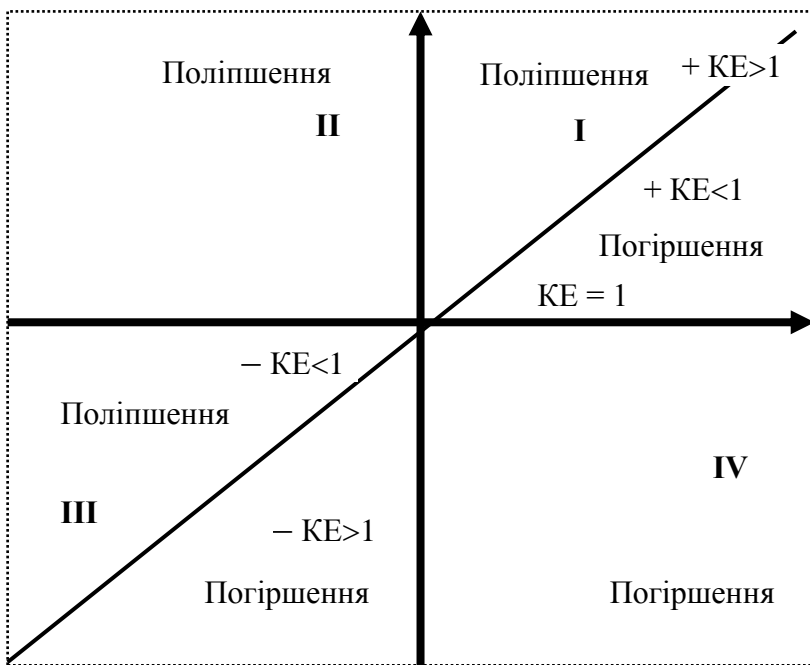


Рис. 2.3.2. Графічне відображення коефіцієнту ефективності використання основних засобів

Використовуючи даний показник можна надати оцінку ефективності використання основних засобів із визначенням подальших перспектив розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації.

Фінансовий потенціал є необхідною складовою без наявності якої в достатньому обсязі забезпечення ефективного функціонування системи споживчої кооперації є досить проблематичним. На наш погляд ефективне використання фінансового потенціалу буде майже неможливим, якщо не створено чіткої фінансової моделі, спрямованої на забезпечення стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Основним елементом фінансового потенціалу є фінансові ресурси, від ефективного використання яких залежить фінансовий успіх діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

В результаті цього стає важливим зробити правильний вибір щодо фінансової моделі розвитку, яка б відповідала стратегічним напрямкам діяльності. На практиці формування моделі починають з визначення зв'язків між різними поняттями та процесами, які визначають основні напрямки розвитку, тобто створюють концептуальну модель. Важливо щоб створення цієї моделі ґрунтувалось на базі системного та комплексного підходу. Дана модель може бути представлена у вигляді схеми з відображенням найбільш важливих складових щодо діяльності підприємства або організації. Разом з тим, фактичне використання сформованої концептуальної моделі неможливо без її формалізованого представлення і подальшого коригування щодо змін в стратегічних напрямках розвитку.

Слід відмітити, що концептуальна модель виражає теоретичний аспект основних напрямків розвитку, а фінансова є формалізованою моделлю, за допомогою якої можливо кількісно виразити необхідні параметри, що входять до складу концептуальної моделі. Ми дотримуємось думки, що тільки ті параметри, які можна виразити кількісно сприятимуть прийняттю правильного управлінського рішення і забезпеченню ефективного функціонування сформованої фінансової моделі господарюючого суб'єкта.

Фінансова модель має бути динамічною і такою, що сприятиме забезпеченню підтримки фінансової стійкості підприємств і організацій споживчої кооперації на належному рівні. Ми вважаємо, що фінансова модель підприємств і організацій споживчої кооперації повинна формуватись на базі фінансової стратегії і має відповідати основним стратегічним напрямкам розвитку.

В цьому напрямі XIX з'їзд споживчої кооперації України (березень 2004) ухвалив стратегію розвитку споживчої кооперації на період до 2015 року. В ній обґрунтовані основні стратегічні пріоритети розвитку споживчої кооперації, фінансово-економічна та інноваційна стратегії.

До основних стратегічних напрямів фінансово-економічного та інноваційного розвитку споживчої кооперації на період до 2015 року належать:

- посилення планових та прогнозних основ розвитку;
- напрями фінансової стабілізації;
- удосконалення фінансового аналізу, планування і прогнозування;
- покращення управління фінансами;

- активізацію інвестиційної та інноваційної діяльності споживчої кооперації [210, с.13-15].

Враховуючи вище наведене, фінансова модель підприємств і організацій споживчої кооперації повинна вирішувати завдання спрямовані на:

- Підвищення конкурентоспроможності в рамках обраної стратегії є необхідною складовою фінансової моделі для забезпечення стабільної і прибуткової діяльності споживчої кооперації в ринкових умовах господарювання.
- Зміцнення фінансової стійкості. Фінансова стабільність формує імідж підприємства в ринковому середовищі, тому необхідно приділяти значну увагу фінансовій стійкості, вживати заходи для її зміцнення.
- Забезпечення відповідного балансу інтересів. Дана складова є особливо значущою, оскільки споживча кооперація є відкритою динамічною системою з досить складним управлінням та різнобічними напрямками діяльності.

Для підприємств і організацій споживчої кооперації фінансова стабілізація є необхідною умовою щодо розвитку та фінансової стійкості.

Термін “стабілізація” використовується для характеристики упорядкування неупорядкованого руху, встановлення певної тенденції динамічних змін [30, с. 550].

У тлумачному словнику економіста дається таке визначення поняття “стабілізація”: поступове поліпшення економічного розвитку після виходу з кризового стану, що проявляється у зростанні виробництва [30, с. 236].

Таким чином стабілізація має забезпечити розвиток споживчої кооперації, що стає можливим за умов необхідних фінансових ресурсів для підтримки зростання обсягів діяльності. В сучасних економічних умовах діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації проблему фінансової стабілізації не можна вирішити без належного потенціалу та врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Заслуговує на увагу визначення поняття «фінансова стабілізація» Шапурової О.О., яка стверджує, що це процес приведення підприємства до стійкого стану, підтримання сталості певних величин, рівномірності процесів [244, с. 62].

На нашу думку, фінансова стабілізація для підприємств і організацій споживчої кооперації – це комплекс заходів в рамках фінансової моделі розвитку, спрямований на забезпечення фінансової

стійкості в довгостроковій перспективі з урахуванням впливу факторів нестабільного зовнішнього середовища .

Ми вважаємо, що фінансова модель розвитку підприємств споживчої кооперації має включати до свого складу такі елементи фінансової стратегії, які б забезпечили фінансову рівновагу та ефективну діяльність протягом тривалого часу [209]. Фінансова модель розвитку підприємств споживчої кооперації може мати наступний вигляд (рис. 2.3.1).

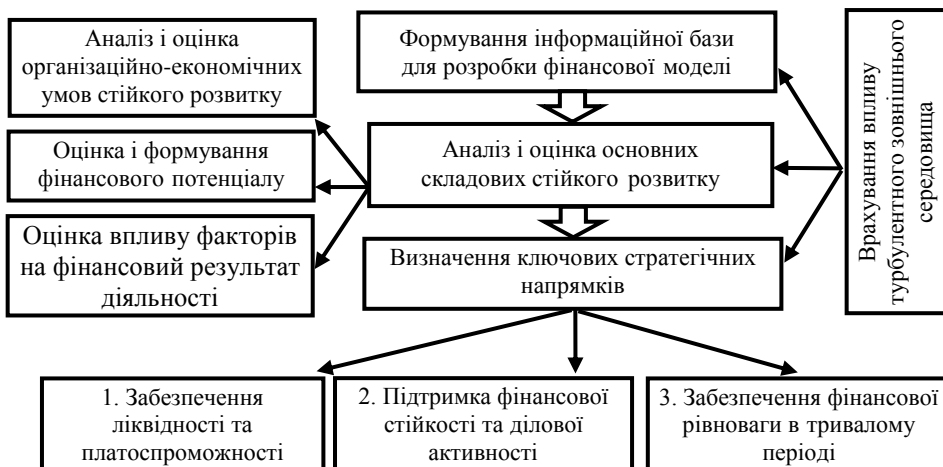


Рис. 2.3.1. Фінансова модель стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації [101, 209]

При практичній реалізації визначеної підприємством стратегії, а тим більше фінансової, необхідно враховувати вплив зовнішнього середовища та особливості регіонального і галузевого розвитку.

Ми погоджуємось з думкою, що стратегічне управління – це динамічний процес, пов'язаний із використанням різнопланової інформації, яка характеризується постійною зміною параметрів і показників, які відображають зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства [195, с. 65]. Своєчасне окреслення загроз, пошук можливостей для розвитку, визначення переваг в конкурентній боротьбі та їх реалізація, коригування цілей, гнучке маневрування ресурсами, створення системи управління. Це є основою формування стратегії будь-якого підприємства [195, с. 4].

Для підприємств і організацій споживчої кооперації першочерговим завданням є забезпечення фінансової стабілізації в довгостроковій перспективі. Виконання цього завдання можливе за умов якісної оцінки

основних складових розвитку, серед яких найбільш вагомими є організаційно-економічні умови, наявний фінансовий потенціал, фактори впливу на фінансовий результат діяльності. Ретельне дослідження основних складових розвитку діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації дає підстави до визначення ключових стратегічних напрямків, що мають забезпечити фактичне виконання визначеної фінансової стратегії.

Фінансова стратегія, розроблена з урахуванням впливу кризових явищ на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації, сприятиме утриманню фінансового стану на належному рівні і в довгостроковій перспективі. Враховуючи вище наведене, виділимо коло основних стратегічних напрямків в рамках запропонованої фінансової моделі споживчої кооперації, які мають забезпечити розвиток та стабільність:

- *Забезпечення платоспроможності* є першочерговим завданням на шляху підтримки довгострокової фінансової стабілізації, оскільки усі подальші кроки неможливі без забезпечення виконання фінансових зобов'язань перед партнерами. Керівництво підприємства має ретельно проаналізувати поточну заборгованість і визначити заходи щодо її погашення у відповідності з вимогами укладених договорів.
- *Підтримка фінансової стійкості* є похідною від забезпечення платоспроможності, оскільки підприємство, яке не взмозі розрахуватись з фінансовими зобов'язаннями не має можливості підтримувати фінансову стійкість на належному рівні. Причому процес підтримки фінансової стійкості не є одноразовим, а він має стати філософією діяльності підприємства. Проблема фінансової стійкості є досить актуальною і залежить від повноти врахування факторів, що впливають на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації.
- *Забезпечення фінансової рівноваги* в тривалому періоді це найбільш складним завданням в рамках фінансової стратегії, оскільки саме фінансова рівновага дає можливість підприємству впевненість в майбутньому.

На нашу думку, фінансова стійкість та рівновага підприємств і організацій споживчої кооперації має бути досягнута за умов зростання вартості капіталу при зменшенні обсягів його використання. В результаті підприємство має більший ефект при мінімальному ризику та обсягу капіталу, що використовується для фінансування діяльності.

Досить важливим в аспекті реалізації

Запропонована вище принципова модель стійкого розвитку буде мати практичну значущість у випадку можливості оцінки об'єктів, що входять до її складу. Тому питання оцінки розвитку системи споживчої кооперації є дуже актуальним, але виникає питання які критерії брати для цієї оцінки.

Існує досить багато методів оцінки діяльності підприємства, кожен з яких має власні переваги і недоліки. Ми вважаємо, що необхідно підібрати універсальний метод, який надасть можливість врахувати усі складові моделі стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації та надати оцінку рівня розвитку з використанням інструментів фінансового контролінгу. Саме цьому аспекту буду присвячено наше подальше дослідження.

2.4. Інтегральна оцінка фінансової результативності споживчої кооперації України

Для успішного функціонування в умовах ринкової економіки суб'єктам підприємницької діяльності в будь-яких сферах досить важливим є не тільки розуміти сучасні механізми, але й формувати і використовувати стратегію і тактику, яка б відповідала вимогам сьогодення. Проблеми стійкого розвитку підприємств активно досліджуються вітчизняними та зарубіжними вченими. В багатьох наукових працях розглядаються питання, пов'язані із напрямками стійкого розвитку як окремого підприємства, так і складних систем в цілому. Значна кількість вчених – економістів приділяє цьому аспекту значну увагу, а саме: Ю.П. Анісімов, Ю.В. Журавльов, Н.А. Флуд, В.А. Сумін, Т.В. Безрукова, А.І. Хорєв, О.В. Браткова, В.Ф. Гапоненко, Гурков І.Б., Костирко Л.А., Тридід О.М., та інші. Теоретичні та практичні аспекти розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації України знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених С.Г. Бабенка, П.Ю. Балабана, М.П. Бутка, С.Д. Гелея, В.В. Гончаренка, І.А. Маркіної, І.А. Абдукарімова, М.І. Баканова, П.І. Вахріна, С.С. Садацького, Є.В. Ісаєнко та ін.

Нами в попередніх дослідженнях запропонована принципова модель стійкого розвитку в рамках системи фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації. Разом з тим, дана модель буде мати

практичну значимість у випадку можливості оцінки об'єктів, що входять до її складу.

Зацікавленість споживчих товариств та їх спілок в отриманні об'єктивних ґрунтовних наукових оцінок як фінансового стану в цілому, так і прогнозів його зміни викликає необхідність постійного пошуку нових методичних підходів до оцінки поточного та перспективного фінансового стану, рівня розвитку системи споживчої кооперації, вдосконалення аналітичних процедур прогнозування можливих змін.

Враховуючи питання оцінки розвитку системи споживчої кооперації є дуже актуальним, але виникає питання які критерії брати для оцінки. Існує досить багато методів оцінки діяльності підприємства, кожен з яких має власні переваги і недоліки. На нашу думку для таких цілей підійде метод таксономічного аналізу, що ґрунтується на визначенні інтегрального показника.

Оскільки більшість статистичних методів для досягнення достовірного результату вимагає досить велику кількість спостережень (кореляційно-регресивний аналіз, дисперсійний аналіз), а на практиці не завжди є така можливість, то виникає проблема підбору методів, які б враховували особливості досліджуваного економічного явища і ступінь впливу на нього найбільш вагомих факторів та ознак. Крім того, економічні явища характеризуються значною кількістю змінних, а стандартні статистичні методи і моделі використовуються при наявності невеликої кількості факторів і ознак. В такому випадку використання традиційних методів значно ускладнюється або стає неможливим. В сучасних умовах господарювання набули широкого використання таксономічні методи, які значно розширили можливості економічних досліджень.

Проблемою багатомірного аналізу в економічних явищах займалися С.А. Айвазян, З.І. Бажаєва, В. Плюта [2, 176]. В працях [69, 221, 220] таксономічний показник використовується для визначення рівня конкурентоспроможності підприємств. В роботі В. Плюти [176] дається детальна характеристика таксономічних методів (упорядкування, розбиття, репрезентативності груп). В нашому випадку нас цікавить оцінка стійкого розвитку системи, тому доцільно звернути увагу на лінійне упорядкування.

В цьому аспекті особливе значення має робота З. Хельвіга [261], де представлена концепція показника рівня розвитку. Згідно даної концепції досліджувані об'єкти упорядковуються за відстанню до точки, яка є еталоном розвитку. З. Хельвіг є одним із перших використовувачів методики агрегування ознак у синтетичну величину, яка виражає вплив усіх ознак, що

характеризують досліджуване економічне явище. Таким чином дана синтетична величина, що запропонована як таксономічний показник розвитку явища, використовується в багатовимірному аналізі в економічних дослідженнях [261].

На думку В. Плюти «розраховане таким чином значення показника розвитку описують динаміку змін досліджуваних ознак. Вони в узагальнюючій формі представляють зміни, що відбуваються в аналізованому явищі» [176, с.20].

Враховуючи універсальність даного показника ми пропонуємо використовувати метод таксономічного аналізу для визначення рівня розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Даний метод не потребує додаткових матеріальних витрат для його використання і впровадження. Значення таксономічного показника розвитку дає можливість оцінити рівень розвитку системи і визначити проблеми, на які треба звернути увагу. Розрахований інтегральний показник розвитку показує ступінь розвитку системи споживчої кооперації в рамках показників, що були використані при його розрахунку. Набір показників може змінюватись в залежності від пріоритетів, які визначені на момент оцінки.

Методика розрахунку таксономічного показника розвитку складається з декількох взаємопов'язаних етапів з попереднім формуванням множини відповідних показників. Універсальність методу полягає в тому, що в процесі оцінки визначаються показники-стимулятори і дестимулятори, в залежності від мети оцінки та набору показників вплив того чи іншого показника на господарську ситуацію може діаметрально змінюватись. Причому способи опису і розмірність факторів можуть бути різними, оцінка таксономічного показника розвитку здійснюється в межах від 0 до 1. Чим вище значення показника тим на більшому рівні розвитку знаходиться підприємство. Методика розрахунку таксономічного показника розвитку складається з почергового виконання етапів - кроків. Ґрунтуючись на думках авторів, висвітлених в літературних джерелах [3, 8, 69, 176, 233, 261] розглянемо більш детально методику розрахунку таксономічного показника розвитку для підприємств і організацій споживчої кооперації.

Крок І. Необхідно сформувати матрицю спостережень (цифрове значення кожного включеного показника по періодам). Для цього виділяються основні показники рівня розвитку з подальшим визначенням середнього значення формується матриця вихідних даних $X = (x_{ij})$:

$$X = \begin{pmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2j} & \dots & x_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & x_{m2} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix}. \quad (2.3.1)$$

Крок II. Здійснюємо стандартизацію матриці спостережень по відношенню до середнього значення показника по періодам. Стандартизація забезпечує вирівнювання ознак з точки зору одиниць виміру (як натуральних так і грошових) з одночасним вирівнюванням дисперсії

Для стандартизації показників матриці розвитку використовується формула:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \overline{x_j}}{S_j}, \quad (2.3.1)$$

де $\overline{x_j} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}$ – середнє значення для j -го показника розвитку підприємства;

$$S_j = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (x_{ij} - \overline{x_j})^2} \text{ – середньоквадратичне відхилення } j\text{-го}$$

показника розвитку підприємства. (2.3.2.)

Крок III. Визначаємо вектор-еталон розвитку підприємства з виділенням показників-стимуляторів (що позитивно впливають на розвиток підприємства) і дестимуляторів (впливають негативно). Таким чином виділяємо із множини показників множину стимуляторів ($M1$) і дестимуляторів ($M2$). Вектор-еталон утворюється за таким правилом: з множини стимуляторів обираємо показники з максимальними значеннями, а дестимуляторами – мінімальними.

$$P_0 (X_{o1}, X_{o2}, X_{oi} \dots X_{oj}) \quad (2.3.3.)$$

де: $X_{oi} - \max$, $X_{oj} - \min$, якщо $i - M1$, а $j - M2$.

Крок IV. Визначення відстаней між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Дана процедура передбачає здійснення оцінки показників розвитку і дозволяє упорядкувати показники, які включені для визначення рівня розвитку підприємства. Визначений показник є синтетичною величиною і є рівнодіючою обраних ознак розвитку.

Алгоритм розрахунку передбачає спочатку визначити відстань між точками, які характеризують досліджувані елементи, й еталонною точкою P_o Евклідова відстань:

$$C_o = \left[\sum_{k=1}^n (z_{ik} - z_{ok})^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (2.3.4)$$

Крок V. Визначаються відстані між спостереженнями та вектором – еталоном. Після цього визначається середня величина відстані між точками:

$$\overline{C_o} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{io}. \quad (2.3.5.)$$

Наступним моментом є визначення середньоквадратичного відхилення d_1 як різниці між визначеними відстанями окремих спостережень (періодів) і вектором-еталоном та середньою величиною відстані між точками:

$$S_o = \left[\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \overline{C_o})^2 \right]^{\frac{1}{2}}. \quad (2.3.6)$$

Крок VI. Визначаємо таксономічний показник розвитку за допомогою формули:

$$d_1 = 1 - \frac{C_{io}}{C_o}. \quad (2.3.7.)$$

Далі, визначаємо відстань, що є величиною C_0 за наступною формулою:

$$C_0 = \overline{C_o} + 2 \cdot S_o, \quad (2.3.8)$$

Для наочності будується графік динаміки змін інтегрального показника розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, що дає можливість оцінити рівень розвитку системи за досліджуваний період з урахуванням показників, які представляють трудовий, майновий та фінансовий потенціал.

В результаті розрахунку таксономічного показника ми маємо справу з одним синтетичним показником, який характеризує зміни ознак запропонованих напрямків розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Висновки щодо інтерпретації розрахованого таксономічного показника розвитку залежать від значень показників-стимуляторів і дестимуляторів. Так таксономічний показник розвитку приймає значення

більш близьке до одиниці при більших значеннях показників-стимуляторів і низьке при більших значеннях показників дестимуляторів. Даний показник дає можливість керівництву отримувати інформацію у стислому вигляді і приймати рішення з урахуванням перспектив розвитку як у короткостроковому так і довгостроковому аспектах.

Сучасні умови господарювання вимагають від керівників вищого менеджменту підприємств і організацій споживчої кооперації бачення проблем в комплексі, що сприяє прийняттю виважених управлінських рішень.

Саме розрахунок синтетичного показника розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації у своїй основі враховує різнобічні напрямки діяльності і надає можливість виділити найбільш пріоритетні завдання на сучасний момент.

Вихідними даними для оцінки рівня розвитку Укоопспілки являються показники ефективності роботи системи споживчої кооперації України та показники рівня її ділової активності (табл. 2.4.1). В таблиці 1 представлено алгоритм розрахунку даних показників.

Така постановка задачі дозволить отримати загальну картину змін, які відбуваються в наборі ознак, котрі вивчаються в динаміці. Коефіцієнти виявляються на основі якісного аналізу чи за допомогою відповідних методів.

Таблиця 2.4.1

Умовні позначення та алгоритм розрахунку вхідних даних для розрахунку таксономічного показника рівня розвитку підприємств споживчої кооперації України у 2007-2011 роки

№ п/п	Показник	Умовне позначення	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
1.	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\Phi 3}$	$\leq 0,5$	$K_{\Phi 3} = \frac{ПК}{К}$
2.	Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	$K_{ПОР.}$	≥ 2	$K_{ПОР.} = \frac{ПА}{ПЗ}$
3.	Коефіцієнт проміжної ліквідності	$K_{ПР.ЛІКВ}$	$0,7 - 0,9$	$K_{ПР.ЛІКВ} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{ПЗ}$
4.	Коефіцієнт забезпечення власним оборотним	$K_{ВОК}$	$\geq 0,1$	$K_{ВОК} = \frac{ВОК}{ОА}$

	капіталом			
5.	Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	$K_{КЗ / ДЗ}$	1,25	$K_{КЗ / ДЗ} = \frac{КЗ}{ДЗ}$
6.	Рентабельність товарообороту	$Рентаб$		$Рентаб. = \frac{ЧП}{Товарооборот}$
7.	Частка (питома вага) статутного капіталу	$П.в.Ст.к$		$П.в.Ст.к. = \frac{Ст.к.}{К}$
8.	Частка пайового капіталу	$П.в.Пай.к$		$П.в.Пай.к. = \frac{Пай.к.}{К}$
9.	Частка основних засобів	$П.в.ОЗ$		$П.в.ОЗ = \frac{ОЗ}{К}$
10 .	Операційний цикл	$Опер.цикл$		$Оп.ц. = Обор._{ДЗ} + Обор._{З}$
11 .	Фінансовий цикл	$Фін.цикл$		$Оп.ц. = Обор._{ДЗ} + Обор._{Ф}$

Вихідні дані для розрахунку таксономічного показника рівня розвитку підприємств споживчої кооперації
України у 2007-2011 роках

Роки	$K_{\Phi 3}$	$K_{ПОР.}$	$K_{ПР.ЛІКВ}$	$K_{ВОР}$	$K_{КЗ/}$	Рентаб. товаро- обороту	П.в.Ст.к.	П.в.Пай.	П.в.О.	Опер. цикл	Фін. цикл
2007	0,19	1,41	0,29	0,29	2,33	0,0341	0,4916	0,0348	0,6351	37,02	36,97
2008	0,20	1,35	0,30	0,26	2,38	0,0376	0,4609	0,0469	0,6318	33,02	32,97
2009	0,19	1,39	0,31	0,28	2,29	0,0256	0,4735	0,0479	0,6392	32,02	31,98
2010	0,17	1,44	0,28	0,32	2,59	0,0195	0,4407	0,0515	0,6704	30,01	29,98
2011	0,20	1,45	0,25	0,32	2,88	0,0213	0,4533	0,0513	0,6728	29,01	28,98

* Примітка: Розраховано за даними статистичних збірників «Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій Укоопспілки» за відповідні роки [162-166].

Елементи цієї матриці – це показники, виражені в спеціальних ознаках в одиницях виміру. Тому для проведення наступних розрахунків необхідна стандартизація, котра дозволяє привести всю одиницю виміру до безрозмірної величини, тобто зрівняти значення ознак [36].

Побудову таксономічного показника рівня розвитку почнемо з формування матриці спостережень (X), яка має наступний вигляд:

$$= \begin{matrix} & \begin{matrix} X_1 & X_2 & X_3 & X_4 & X_5 & X_6 & X_7 & X_8 & X_9 & X_{10} & X_{11} \end{matrix} \\ \begin{matrix} X_1 \\ X_2 \\ X_3 \\ X_4 \\ X_5 \\ X_6 \\ X_7 \\ X_8 \\ X_9 \\ X_{10} \\ X_{11} \end{matrix} & \begin{pmatrix} 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ ,19 & ,41 & ,29 & ,29 & ,33 & ,0341 & ,4916 & ,0348 & ,6351 & ,0348 & ,6351 \\ ,20 & ,35 & ,30 & ,26 & ,38 & ,0376 & ,4609 & ,0469 & ,6318 & ,0469 & ,6318 \\ ,19 & ,39 & ,31 & ,28 & ,29 & ,0256 & ,4735 & ,0479 & ,6392 & ,0479 & ,6392 \\ ,17 & ,44 & ,28 & ,32 & ,59 & ,0195 & ,4407 & ,0515 & ,6704 & ,0515 & ,6704 \\ ,20 & ,45 & ,25 & ,32 & ,88 & ,0213 & ,4533 & ,0513 & ,6728 & ,0513 & ,6728 \end{pmatrix} \end{matrix}$$

2.4.3.

Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення за кожним показником.

X1 сер.	X2 сер.	X3 сер.	X4 сер.	X5 сер.	X6 сер.	X7 сер.	X8 сер.	X9 сер.	X10 сер.	X11 сер.
0,18	1,48	0,30	0,29	2,53	0,03	0,46	0,04	0,65	32,22	32,18

Стандартизуємо показники за формулою:

$$Z_i = \frac{X_i}{\bar{X}};$$

Стандартизована матриця (Z) має вигляд:

1,05	0,95	1,00	1,02	0,92	1,20	1,08	0,77	0,98	1,15	1,15
0,13	0,91	1,22	0,90	0,94	1,32	0,10	1,04	0,97	1,02	1,02
1,08	0,94	1,01	0,97	0,91	0,78	0,11	1,07	0,98	0,99	0,99

$$= \begin{cases} 0,99 & 0,97 & 0,92 & 1,12 & 1,02 & 0,68 & 0,96 & 1,15 & 1,03 & 0,93 & 0,93 \\ Z_{1,13} & 0,98 & 0,83 & 1,13 & 1,14 & 0,75 & 0,99 & 1,14 & 1,04 & 0,90 & 0,90 \end{cases}$$

Побудова показника ефективності використання полягає в визначенні елементів матриці спостережень та їх стандартизації, після чого проводиться диференціація ознак. При цьому всі змінні необхідно розділити на стимулятори та дестимулятори. Основою такого розподілу являється характерний вплив кожного з показників на рівень розвитку об'єкта, який вивчається. Ознаки, котрі впливають позитивно (стимулювання) на загальний рівень розвитку об'єкта, називають стимуляторами, ознаки, які несуть негативний вплив, називають дестимуляторами. Такий поділ – основа для побудови вектора – еталону. Елементи цього вектора мають координати X_{oi} і формуються з значень показників за формулою:

$$X_{oi} = \max x_{ij} \text{ (стимулятор)}$$

$$X_{oi} = \min x_{ij} \text{ (дестимулятор)}$$

$$P_o = (-; +; +; +; +; +; +; +; +; -; -; -)$$

де, $X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9$ – стимулятор (+);

X_1, X_{10}, X_{11} – дестимулятор (-).

Таким чином, для Укоопспілки вектор-еталон має такі координати:

$$P_o = (0,13; 0,98; 1,0; 1,13; 1,14; 1,2; 1,08; 1,04; 1,03; 0,90; 0,93)$$

Наступним етапом визначення показника таксономічного рівня розвитку являється визначення відстаней між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між точкою-одиницею та точкою P_o розраховується за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum (Z_{ij} - Z_{oj})^2}$$

де Z_{ij} – стандартизоване значення j - того показника в період часу i ;

Z_{oj} - стандартизоване значення i – того показника в еталоні.

Отримані відстані слугують початком, для розрахунку показника рівня розвитку. Визначимо середні відстані Co :

$$Co = \frac{1}{m} \times \sum Cio = 1,1370$$

де, m – кількість періодів

Визначимо So за формулою:

$$\text{Знайдем } So = \sqrt{\frac{1}{m}} \times \sum (Cio - Co) = 2,1886$$

о відстань за
формулою:

$$Co = Co + 2 \times So = 5,5142$$

Визначаємо Таксономічний показник коефіцієнта розвитку за формулою:

$$Ki = 1 - di$$

де, di визначається за формулою: $di = \frac{Cio}{Co}$;

Після проведення всіх необхідних обчислень, отримали наступні значення таксономічного показника за відповідні періоди (табл. 3).

Таблиця 2.4.4.

Отримані значення таксономічного показника рівня розвитку підприємств споживчої кооперації України у 2007-2011 роках

Період	2007	2008	2009	2010	2011
Значення коефіцієнта таксономії	0,68	0,91	0,88	0,74	0,71

Динаміка таксономічного показника рівня розвитку підприємств споживчої кооперації України у 2007-2011 роках представлена на рис. 2.4.1.

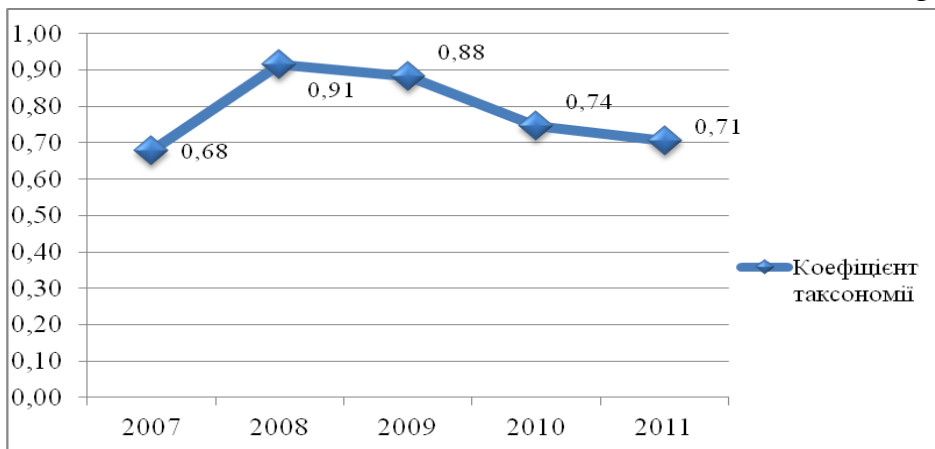


Рис. 2.4.1. Динаміка таксономічного показника рівня розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації України у 2007-2011 роках

Значення коефіцієнта таксономії може коливатися у межах $[0;1]$ та інтерпретуватися наступним чином: стан окремого процесу або явища тим більше розвинутий, чим ближчим є значення коефіцієнту таксономії до одиниці [176, с. 68].

Коефіцієнт таксономії приймає високе значення при більших значеннях стимуляторів та низьке значення – при малих значеннях стимуляторів.

Можна відмітити, що коефіцієнт таксономії Укоопспілки нестабільний протягом досліджуваного періоду. Період 2007-2008 років характеризуються найвищим рівнем розвитку споживчої кооперації України. Значення таксономічного показника у 2009 році є максимальним і дорівнює - 0,91 (найбільш наближене до 1). З 2008 по 2011 рік спостерігаємо тенденцію до зменшення коефіцієнта таксономії з 0,91 до 0,71 відповідно. Слід відмітити, що темпи зниження коефіцієнта таксономії з 2009 року уповільнюються.

Проведене дослідження дає підстави для висновку, що основними факторами, які вплинули на негативну динаміку таксономічного показника рівня розвитку Укоопспілки є збільшення рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування, про що свідчить зростання коефіцієнта фінансової залежності (частки позикового капіталу в загальній його структурі); нестачі поточних активів (грошових коштів та дебіторської заборгованості) для покриття поточних зобов'язань, а також – зниження рівня рентабельності

товарообороту з 3,4% у 2007 році до 2,1% у 2011 році. Оскільки Укоопспілка представлена 21 облспоживспілкою, що входять до її складу, то слушним буде розрахувати таксономічний показник розвитку в розрізі обласних спілок споживчих товариств з метою виокремлення найбільш перспективних (табл. 2.4.5.).

Таблиця 2.4.5.

Отримані значення таксономічного показника рівня розвитку обласних спілок споживчих товариств за 2009-2011 роки

Споживспілки	Таксономічний показник рівня розвитку спілок споживчих товариств		
	2009 рік	2010 рік	2011 рік
1. Кримспоживспілка	0,58	0,75	0,74
2. Вінницька	0,51	0,62	0,40
3. Волинська	0,79	0,57	0,71
4. Дніпропетровська	0,29	0,48	0,63
5. Житомирська	0,33	0,53	0,60
6. Закарпатська	0,60	0,78	0,87
7. Івано-Франківська	0,56	0,74	0,79
8. Кіровоградська	0,47	0,36	0,49
9. Луганська	0,58	0,65	0,77
10. Львівська	0,78	0,80	0,99
11. Миколаївська	0,62	0,38	0,42
12. Одеська	0,63	0,59	0,65
13. Полтавська	0,77	0,80	0,98
14. Рівненська	0,42	0,38	0,44
15. Сумська	0,56	0,71	0,80
16. Тернопільська	0,60	0,79	0,84
17. Херсонська	0,71	0,76	0,91
18. Хмельницька	0,40	0,64	0,56
19. Черкаська	0,28	0,33	0,26
20. Чернівецька	0,34	0,49	0,33
21. Чернігівська	0,72	0,59	0,70

На рис. 2.4.2. представлено рейтинг підприємств та організацій облспоживспілок за рівнем розвитку у порядку зменшення значення показника таксономії станом на 2011 рік.

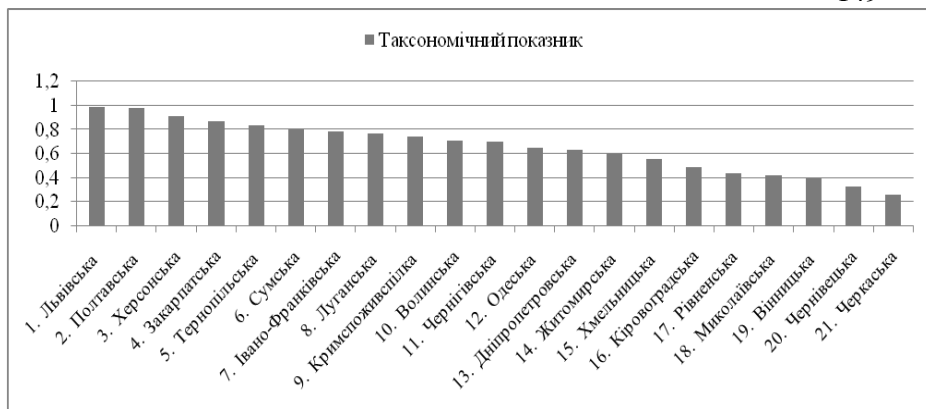


Рис.2.4.2. Рейтинг підприємств та організацій обласних спільнот (0,98) та спілок споживчих товариств за рівнем розвитку у 2011 році мають найвищий таксономічний показник розвитку. Замикають п'ятірку лідерів Закарпатська та Тернопільська споживспілки. Таксономічний показник відповідно становить 0,87 і 0,84.

Останні позиції в рейтингу займають Вінницька, Чернівецька та Черкаська споживспілки. Вони мають найнижче значення таксономічного показника.

Вважаємо за доцільне, використовуючи шкалу інтервальних значень таксономічного показника розвитку виокремити чотири групи облспоживспілок. Таке групування надасть можливість в більш укрупненому варіанті дослідити тенденції розвитку облспоживспілок за досліджуваний період. Групування областей у відповідності до значення коефіцієнта таксономії буде здійснюватись за розробленою нами шкалою і представленою в табл. 2.4.6..

Таблиця 2.4.6.

**Шкала оцінювання рівня розвитку споживчої кооперації
України у розрізі обласних спілок споживчих товариств**

Групи	Інтервали значень кількісної оцінки таксономічного показника	Якісна оцінка таксономічного показника розвитку
1.	0,81-1,0	Високий рівень
2.	0,61-0,80	Достатній рівень
3.	0,41-0,60	Середній рівень
4.	0,01-0,40	Низький рівень

Тенденція переходу спілок споживчих товариств по групах в залежності від зміни значень показника таксономії та відповідно рівня розвитку представлена в табл. 2.3.7.. Як бачимо за період 2009-2010 років Львівська, Полтавська та Херсонська споживспілки мають достатній рівень розвитку і відповідно віднесені в другу групу. У 2011 році вони покращили свою позицію, їх можна віднести в першу групу з високим рівнем розвитку. Позитивну тенденцію спостерігаємо у Закарпатській та Тернопільській споживспілках, які протягом трьох років покращили свою позицію з третьої групи (середній рівень) до першої (високий рівень).

Таблиця 2.3.7.

Динаміка рівня розвитку обласних спілок споживчих товариств за групами у 2009-2011 роках

Споживспілки	2009 рік		2010 рік		2011 рік	
	Група	Рівень	Група	Рівень	Група	Рівень
1. Львівська	2	Достатній	2	Достатній	1	Високий
2. Полтавська	2	Достатній	2	Достатній	1	Високий
3. Херсонська	2	Достатній	2	Достатній	1	Високий
4. Закарпатська	3	Середній	2	Достатній	1	Високий
5. Тернопільська	3	Середній	2	Достатній	1	Високий
6. Сумська	3	Середній	2	Достатній	2	Достатній
7. Івано-Франківська	3	Середній	2	Достатній	2	Достатній
8. Луганська	3	Середній	2	Достатній	2	Достатній
9. Кримспоживспілка	3	Середній	2	Достатній	2	Достатній
10. Волинська	2	Достатній	3	Середній	2	Достатній
11. Чернігівська	2	Достатній	3	Середній	2	Достатній
12. Одеська	2	Достатній	3	Середній	2	Достатній
13. Дніпропетровська	4	Низький	3	Середній	2	Достатній
4. Житомирська	4	Низький	3	Середній	3	Середній
15. Хмельницька	4	Низький	3	Середній	3	Середній

6. Кіровоградська	3	Середній	4	Низький	3	Середній
17. Рівненська	3	Середній	4	Низький	3	Середній
8. Миколаївська	2	Достатній	4	Низький	3	Середній
19. Вінницька	3	Середній	2	Достатній	4	Низький
20. Чернівецька	4	Низький	3	Середній	4	Низький
21. Черкаська	4	Низький	4	Низький	4	Низький

Як бачимо з табл. 2.3.7. за період 2009-2010 років Львівська, Полтавська та Херсонська споживспілки мають достатній рівень розвитку і відповідно віднесені в другу групу. У 2011 році вони покращили свою позицію, їх можна віднести в першу групу з високим рівнем розвитку. Позитивну тенденцію спостерігаємо щодо Закарпатської та Тернопільської споживспілок, які протягом трьох років покращили свою позицію з третьої групи (середній рівень) до першої (високий рівень).

Отже, перелічені вище споживспілки, є найбільш перспективними, протягом досліджуваного періоду отримували прибуток, в достатньому обсязі забезпечені власним оборотним капіталом, є ліквідними та платоспроможними.

Враховуючи тенденцію таксономічного показника, підприємства та організації таких споживспілок як: Сумської, Івано-Франківської, Луганської, Кримспоживспілки, Волинської, Чернігівської, Одеської, Дніпропетровської та Житомирської, на кінець досліджуваного періоду вийшли на достатній рівень, що свідчить про покращення результатів їхньої діяльності.

Найнижчі значення таксономічного показника і відповідно, були віднесені до 4 групи з низьким рівнем розвитку, мають такі споживспілки як: Вінницька, Чернівецька і Черкаська.

Оцінка сучасного стану системи споживчої кооперації дозволяє узагальнити проблеми її розвитку:

- недостатня адаптація до нових форм та методів господарювання;
- руйнування економічного та ресурсного потенціалу в умовах трансформаційних перетворень;
- відсутність власних обігових коштів для забезпечення освоєння повноцінного нововведення об'єктів і збереження фінансової стійкості.[8].

Отже, у вирішенні питання фінансового забезпечення діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації, пріоритетна роль належить пошуку резервів власних фінансових ресурсів, можливості

залучення кредитних ресурсів, прогнозуванню інвестицій на перспективу, оптимізації структури капіталу та підвищення його рентабельності.

РОЗДІЛ 3

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ ТА ЙОГО СПЕЦИФІКА НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

3.1. Методологічні основи стратегічного фінансового контролінгу та його особливості на підприємствах і організаціях споживчої кооперації

В загальному виді «методологія – система принципів і способів організації і побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему»[231].

В новітньому філософському словнику під методологією розуміється вчення про способи організації та побудови теоретичної і практичної діяльності людини[155,с.628].

Методологія в прикладному аспекті – це система (комплекс, взаємопов'язана сукупність) принципів і підходів дослідницької діяльності, на які спирається дослідник в ході отримання і розробки знань [39].

Головну роль в методології відіграють засоби та методи дослідження серед яких виділяють всезагальні, загальнонаукові, специфічні (приватні) і формують відповідні рівні методології. Всі методи корелюють між рівнями методології всезагальні – із всезагальною методологією, загальнонаукові – із загальною методологією, специфічні (приватні) – із приватно науковою методологією.

Оскільки наше дослідження має економічну спрямованість, то важливим є визначитись з поняттям економічної методології, на якій формується система фінансового контролінгу. Економічна методологія є важливішим напрямком економічної науки. Дж.Н.Кейнс вперше розмежував економічну науку на позитивну і нормативну. За Дж.Кейнсом основною ціллю позитивної економічної науки є розкриття та дослідження сутності економічних процесів, нормативної – розробка принципів та методів для забезпечення регулювання функціонування економічної системи. В результаті позитивна економіка досліджує фактичний стан справ, а нормативна формує суб'єктивну уяву про бажані або небажані умови для розвитку економіки.

Будь – який факт або явище може бути віднесено до розряду економічних, якщо після його настання ми маємо справу з економічними наслідками (не обов'язково позитивними).Таким чином економічний факт

потребує відповідного обґрунтування. В літературних джерелах[45, 160, 194] звертається увага на необхідність обґрунтування економічного факту в трьох площинах(рівнях):

- світоглядному – для фундаментальної обґрунтованості;
- теоретичному – для забезпечення можливості інтерпретації та включення в сферу дослідження економічних фактів;
- процедурному – для обґрунтування та вибору способів, прийомів отримання економічних знань.

Методологічний рівень об'єднує і прямо апелює методам дослідження. Термін «методологія » є комбінацією двох грецьких слів «методос» (засіб, шлях) і «логос» (навчання, учення), тобто «учення про методи». В працях сучасних представників економічної науки Мильника В.В., Мухіна В.І, Глущенко В.В., Глущенко І.І. підкреслюється, що метод – сукупність стійких правил, необхідних для досягнення будь – якої цілі.

Важливою ціллю економічної методології є :

- дослідження методів і прийомів для вивчення економічних процесів;
- визначення ключових етапів економічного дослідження;
- розробка процедури дослідження;
- аналіз проблеми дослідження;
- дослідження критеріїв і основних способів її вирішення.

Завершальний етап економічного дослідження має бути теоретично обґрунтованим і поданим у формалізованому (математичному) або концептуальному (вербальному) вигляді. Використання математичного інструментарію підвищує точність економічного знання. Останнє для нашого дослідження має суттєве значення, оскільки стратегічний фінансовий контролінг буде працювати на підприємстві в разі чітко підбраного і сформованого інструментарію.

Таким чином, при формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу нами мають бути використані поряд із всезагальними та загальними методами, специфічні методи фінансового контролінгу для забезпечення ефективного її функціонування.

В процесі практичного дослідження і формування системи стратегічного фінансового контролінгу всезагальні методи пропонують найбільш загальний результат для досягнення мети; загальні – конкретизують загальний напрямок дій в рамках обраної фінансової стратегії; специфічні методи – допомагають дослідити окремі сторони економічного об'єкта, доповнюють загальний економічний аналіз дослідженням конкретних економічних явищ і процесів.

Узагальнюючи визначення поняття економічної методології в літературних джерелах [33, 111, 114, 150, 153, 159] можна відмітити, що це є сукупність методів, інструментів, які використовуються при пізнанні будь – якого економічного явища і об'єднані однією ціллю або завданням.

В нашому випадку необхідно здійснити структурування системи фінансового контролінгу та визначити які саме методи і інструменти необхідно використовувати при формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації. Таким чином, наша задача полягає у формуванні методологічного підґрунтя стратегічного фінансового контролінгу та показати його місце в системі контролінгу підприємства і системи управління взагалі [93,с.274].

Дослідженням сутності структури контролінгу займається досить багато зарубіжних і вітчизняних економістів. В працях дослідників чітко прослідковується що контролінг, як концепція управління, включає в себе два основних аспекти – стратегічний і оперативний[34, 59, 80, 111, 112, 125, 133], деякі автори[123, 177, 204,] виокремлюють тактичний та диспозитивний контролінг. Найбільш лаконічно сутність стратегічного і оперативного контролінгу розкрита в роботі Є.Майєра [135] : «робити правильну справу» - стратегічний контролінг, «робити справу правильно » - оперативний контролінг. Дане визначення стосується будь – якого виду контролінгу, в тому числі і фінансового, який є складовою загального контролінгу підприємства. Стратегічний контролінг забезпечує реалізацію обраної підприємством фінансової стратегії, то вважаємо за доцільне визначитись в концептуальних складових фінансового стратегічного контролінгу.

В процесі нашого дослідження нами сформована концепція фінансового контролінгу де виокремлено структуру контролінгу з виділенням стратегічного фінансового контролінгу як необхідної складової цієї структури. Стратегічний фінансовий контролінг має формувати концепцію фінансового контролінгу в довгостроковій перспективі і давати відповідні вектори розвитку.

Стратегічний фінансовий контролінг ставить цілі та задачі для оперативного фінансового контролінгу, визначаючи таким чином часові та нормативні обмеження. Фінансовий контролінг і стратегічний фінансовий контролінг, як його невід'ємна складова, є одночасно «частиною фінансової системи підприємства, що базується на основних принципах фінансів підприємств»[125]. Оскільки фінансовий контролінг на відміну від контролінгу обслуговує лише фінансову складову, то наше подальше

дослідження має бути спрямовано саме на розкриття цього аспекту. В умовах ринку, коли підприємство несе самостійну відповідальність за результати діяльності та ефективне функціонування, зростає роль фінансової складової.

Перед керівництвом підприємства в сучасних умовах господарювання завжди постає дві основних фінансових проблеми : перша – сформувавши оптимальну структуру капіталу, яка б відповідала основним стратегічним цілям; друга – забезпечити ефективне використання наявного капіталу з метою виконання обраної фінансової стратегії. В роботі під редакцією В.Я Соколова відмічається, що фінансова діяльність є «точкою зіткнення між джерелами коштів підприємства та їх використанням»[187, с.11].

Діюче підприємство має забезпечити ефективне функціонування протягом усього періоду діяльності, але без визначення стратегічних пріоритетів це зробити досить складно, оскільки стратегія формує довгострокову перспективу розвитку. «Стратегічний контролінг має допомагати організації ефективно використовувати її переваги та створювати нові потенціали для успішної діяльності на перспективу»[59, с40] з урахуванням визначених пріоритетів діяльності.

Як відмічалось вище – в запропонованій концепції фінансового контролінгу – нами визначено структуру фінансового контролінгу, до складу якої входить і стратегічний фінансовий контролінг. Стратегічний фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу підприємства з тією різницею, що він обслуговує лише фінансову функцію діяльності підприємства. Ми погоджуємось з думкою Кукліна А.А., що стратегічний фінансовий контролінг «включає в себе розробку, впровадження і постійне удосконалення інструментів фінансового планування, контролю, а також забезпечення своєчасного і повного збору інформації, необхідної для оптимального функціонування даних інструментів »[125,с.21].

Враховуючи думки авторів [79, 80, 112, 125] можна погодитись, що сутність стратегічного фінансового контролінгу полягає в забезпеченні інтеграції інформаційних потоків на основі їх координації для досягнення підприємством поставленої мети. Оскільки стратегічний фінансовий контролінг забезпечує підтримку довгострокових перспектив розвитку, то при формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу необхідно чітко визначати його орієнтири, спрямовані на досягнення стратегічних

цілей підприємства, та методи і інструменти за допомогою яких ці цілі будуть досягнуті.

Ми розуміємо під стратегічним фінансовим контролінгом концепцію стратегічного фінансового управління, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за підтримки ліквідності, платоспроможності і фінансової рівноваги та координації функцій стратегічного фінансового планування, контролю і інформаційно – аналітичного забезпечення діючої системи управління. При цьому основною метою стратегічного фінансового контролінгу є ефективне використання наявного капіталу та створення доданої вартості в процесі діяльності для реалізації стратегічних цілей.

Ми дотримуємось думки, що стратегічний фінансовий контролінг виконує функцію підтримки фінансового управління підприємством, є цілеорієнтованою системою планування і контролю, спрямовану на інтеграцію процесу управління, функціональних сфер, організаційних одиниць, бізнес – процесів. Для підприємств і організацій споживчої кооперації врахування цього факту є надзвичайно важливим при побудові системи фінансового стратегічного контролінгу і фінансового контролінгу взагалі, оскільки споживча кооперація є досить складною управлінською системою. Побудова системи стратегічного фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації має забезпечити наступне :

- інтеграцію в загальну систему управління;
- комплексність управлінських дій;
- контроль за виконанням прийнятих управлінських рішень;
- практичне використання напрацьованого досвіду;
- врахування тенденцій та змін в зовнішньому середовищі;
- співмірність між рішеннями що приймаються та позитивними перетвореннями в результаті прийняття управлінських рішень.

При визначенні суб'єкта стратегічного фінансового контролінгу слід враховувати, що « за своєю суттю контролінг не потребує наявності окремої посади або співробітника, він означає наявність відповідного кола завдань, які при необхідності можуть виконувати окремі співробітники або керівники »[120 с.17]. Для підприємств і організацій споживчої кооперації такий підхід до виконання функцій стратегічного фінансового контролінгу є доцільним для нижньої управлінської ланки – районного споживчого товариства, на рівні облспоживспілок, а тим більше Укоопспілки, необхідно створювати підрозділи або служби контролінгу для здійснення координації. В такому випадку «координаційна задача контролера полягає в тому щоб

налагодити системи планування і контролю на досягнення цілей, які стоять перед керівництвом компанії»[120 с.18].

При побудові системи стратегічного фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації доцільним є сформувати структуру стратегічного фінансового управління, яка в найбільш загальному виді являє собою сукупність п'яти управлінських процесів, що пов'язані між собою і мають зворотній зв'язок з безпосереднім впливом на весь процес управління системи. Такі складові подані в роботі О.С.Віханського[40,с.39] :

- аналіз середовища;
- визначення місії та цілей;
- вибір стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінка і контроль виконання.

Ми погоджуємось зі складом вище наведених управлінських процесів, оскільки вони більшою мірою співпадають з поданими вище завданнями, які має забезпечити стратегічний фінансовий контролінг, і надамо більш детальну характеристику кожного.

Аналіз середовища є початковим при формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу. Якісний аналіз середовища сприяє правильному визначенню місії та цілей обраної фінансової стратегії та формує відповідну поведінку підприємства на ринку. Підприємства і організації споживчої кооперації знаходяться під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. В такому випадку стійкий розвиток системи споживчої кооперації можливий за умов ретельного вивчення факторів впливу на її діяльність. В попередньому дослідженні нами виділені найбільш значущі фактори впливу на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації.

В даному процесі головним завданням, виконання якого має забезпечити стратегічний фінансовий контролінг, є створення системи інформаційно – аналітичного забезпечення з метою надання необхідної інформації керівництву щодо поточного стану та можливих змін в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств і організацій споживчої кооперації.

Визначення місії та цілей. Обрання та реалізація фінансової стратегії неможлива без чітко визначеної місії та цілей і є невід'ємною складовою стратегічного фінансового контролінгу і стратегічного управління взагалі. Місія виконує інтегруючу роль в об'єднанні колективу для досягнення цілі, і в концентрованому виді виражає призначення підприємства, його зміст та

оригінальність в порівнянні з конкурентами. В споживчій кооперації поряд із фінансовим наповненням місія полягає у виконанні соціальних задач.

Після формування місії визначаються довгострокові фінансові цілі, досягнення яких сприятиме фінансовому розвитку системи. Доцільним є визначення ієрархії цілей з подальшою вертикальною і горизонтальною їх координацією.

Вибір стратегії є досить важливим процесом формування стратегічного фінансового контролінгу, оскільки від вибору фінансової стратегії залежить можливість виконання місії та досягнення визначених довгострокових цілей.

Стратегія в даному випадку є засобом, за допомогою якого мають бути досягнуті поставлені цілі. Головним завданням стратегічного фінансового контролінгу є визначення найбільш ефективних методів і інструментів, за допомогою яких мають бути досягнуті окреслені довгострокові цілі. Після вибору фінансової стратегії контролер має здійснити її оцінку і аналіз на предмет можливості реалізації та відповідності поставленим стратегічним цілям.

Виконання стратегії є етапом її практичної реалізації. Даний етап є досить важливим і складним, оскільки потребує високого професіоналізму від персоналу, який забезпечує виконання фінансової стратегії. Стратегічний фінансовий контролінг має довести основні положення стратегії до кожного співробітника в доступній формі. Завдання контролера полягає в інформативному забезпеченні виконавців стратегії з метою досягнення співмірності особистих цілей співробітника і довгострокових цілей підприємства. Тільки при наявності зацікавленості кожного співробітника у виконанні цілей підприємства можливе досягнення загальної мети обраної фінансової стратегії.

Оцінка і контроль виконання є заключним етапом формування системи стратегічного фінансового контролінгу. Головним завданням стратегічного фінансового контролінгу є формування системи контролю і звітності у відповідності до цілей обраної фінансової стратегії. Для забезпечення стратегічного контролю встановлюються відповідні процедури, виявляються відхилення, оцінюється ризик невиконання фінансової стратегії з метою її можливого коригування і адаптації до нових умов, що виникають у зв'язку зі змінами в оточуючому середовищі.

Проведене вище дослідження дає підстави для формування найбільш загального набору завдань, які стоять перед системою стратегічного фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації:

- Для чіткого функціонування системи стратегічного фінансового контролінгу необхідно створити систему інформаційно – аналітичного забезпечення з метою формування необхідного обсягу інформації щодо змін в оточуючому середовищі.
- Оцінка поставлених стратегічних фінансових цілей на відповідність їх місії та дійсним цілям підприємства в рамках окресленої ієрархії.
- Вибір фінансової стратегії з використанням найбільш ефективних та адаптованих до умов діяльності підприємства інструментів.
- Оцінка фінансової стратегії щодо можливостей її виконання та коригування у відповідності до змін факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.
- Забезпечення чіткої системи зворотнього зв'язку, доведення змісту стратегічних цілей підприємства до конкретних виконавців.
- Створення системи стратегічного контролю та звітності.

Оскільки методологія передбачає використання відповідних методів і інструментів, то доцільним є визначитись з цими поняттями, та виокремити інструментарій стратегічного фінансового контролінгу, використання якого надасть можливість досягти стратегічних фінансових цілей.

Метод від грецької (*methodos* – шлях до чого – не будь, простежування, дослідження) – засіб досягнення мети, сукупність прийомів і операцій теоретичного і практичного освоєння дійсності, а також людської діяльності, організованої особливим чином. Метод в науці – це також і заданий сполученою гіпотезою шлях вченого до досягнення предмета дослідження [155, с.628].

В найбільш загальному вигляді під «методом» розуміють засіб досягнення цілі, сукупність прийомів і операцій теоретичного і практичного освоєння дійсності.

Поняття «інструмент» тісно пов'язано з течією інструменталізму в рамках методології науки. Інструменталізм – початково – одна з основних методологічних установок прагматизму, в найбільш вузькому розумінні – версія прагматизму [155, с.426].

У великому енциклопедичному словнику інструменталізм – напрямок філософії і методології науки, що розглядає наукові поняття теорії, гіпотези як інструменти, необхідні для орієнтації людини в його взаємозв'язку з природою і суспільством. Інструменталізм тісно пов'язаний з прагматизмом [31].

В енциклопедії соціології (від лат. instrumentum знаряддя для праці; англ. instrumentalism; нім. Instrumentalismus) філософське вчення (Дж.Дьюї, Дж.Мід), яке розглядає свідомість в якості засобу пристосування організму до змін умов середовища [257].

Значення принципів інструменталізму вийшло далеко за рамки прагматизму. Інструменталізм переформулював суб'єкт – об'єктну проблему в проблему понятійного подання досвіду. Поняття, ідеї, теорії лише засоби, знаряддя, інструменти, «ключі до ситуації», «плани дій» суб'єкта для досягнення цілі і забезпечення успіху. «Інструментальна логіка» має забезпечити адекватність розуміння проблеми правильністю постановки цілі, які диктують вибір інструментів як засобів досягнення цілі.

Аналіз літературних джерел [34, 59, 58, 80, 135, 111, 123, 138] дає підстави для вибору інструментів стратегічного фінансового контролінгу, враховуючи особливості діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. В найбільш загальному виді поетапне створення системи стратегічного фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації може бути наступним.

Таблиця 3.1.1

Основні етапи створення системи стратегічного фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації

№ п\п	Назва етапу стратегічного фінансового контролінгу	Інструментарій стратегічного фінансового контролінгу	Основні задачі стратегічного фінансового контролінгу	Ключові показники діяльності()
1	Аналіз оточуючого середовища підприємств і організацій споживчої кооперації(стратегічний фінансовий аналіз)	GAP-аналіз; SWOT-аналіз; PEST-аналіз аналіз потенціалу; аналіз стратегічного позиціонування	створення інформаційно – аналітичної системи, що накопичує і надає дані про динаміку факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища	Врахування можливостей розвитку усіх аспектів фінансової діяльності, Реалізація можливостей росту вартості капіталу в довгостроковій перспективі
2	Визначення місії та цілей діяльності	дерево цілей, формування стратегічних карт	визначення ієрархії цілей, забезпечення взаємоув'язки між цілями та відсутності протиріч всередині	Забезпечення прибутковості, рентабельності, максимізація ринкової вартості.

			підприємства	Виконання соціальних цілей
3	Вибір фінансової стратегії	аналіз конкурентних переваг за Портером; аналіз життєвого циклу, аналіз сценаріїв, планування виробничого результату, фінансове планування	вибір оптимальних методів та їх адаптація до умов діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації	Підтримка ліквідності, платоспроможності, фінансової рівноваги
4	Виконання фінансової стратегії	фінансовий аналіз, EVA, економетричні методи аналіз витрат і результатів, аналіз цінності капіталу, визначення показників ефективності по підрозділам	інформування виконавців обраної фінансової стратегії з основними цілями та показниками, які підлягають виконанню, при необхідності здійснювати коригування стратегії з урахуванням нових умов діяльності.	Обсяг реалізації Оборотність капіталу Оборотність активів Ефективне використання основних засобів
5	Оцінка, моніторинг і контроль виконання обраної фінансової стратегії(стратегічний фінансовий контроль)	фінансовий аналіз, EVA, економетричні методи, факторний аналіз (собівартості, фінансових результатів), маржинальний аналіз (метод обліку сум покриття, ступінчастий розрахунок сум покриття аналіз відхилень, аналіз «вузьких місць», система збалансованих показників	Оцінка можливостей досягнення поставленої мети, контроль за своєчасним виконанням цільових показників зі своєчасним виявленням «вузьких місць», що стримують виконання стратегії.	Збалансована система показників

Таким чином створення системи стратегічного фінансового контролінгу потребує послідовного виконання вищенаведених етапів, в іншому випадку створити таку системи не представляється можливим.

Починати необхідно із стратегічного фінансового аналізу, який надасть можливість визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства, його домінантні сфери. Задача фінансового контролера полягає у забезпеченні збору необхідної інформації, її обробці у представленню керівництву підприємства результатів аналізу у вигляді чітко визначених напрямків розвитку в довгостроковій перспективі.

Наступний етап логічно пов'язаний із попереднім, оскільки місію та цілі розвитку підприємства можливо визначити за умов виокремлення основних домінантних сфер розвитку. На даному етапі основним завданням фінансового контролера є забезпечення узгодженості цілей і місії в рамках колективу підприємства, з метою забезпечення подальшого вибору та виконання обраної фінансової стратегії.

Вибір фінансової стратегії залежить від стратегічних напрямків розвитку підприємства, його конкурентних переваг на ринку та можливостей адаптації до змін оточуючого середовища. Основним завданням фінансового контролера на даному етапі є підбір типу фінансової стратегії, яка б відповідала заявленій місії та цілям, а також забезпечення методичного інструментарію для можливостей прорахунку вибору фінансової стратегії.

Виконання фінансової стратегії є наступним етапом формування системи стратегічного фінансового контролінгу. Даний етап відрізняється від інших тим, що він є практичним втіленням попередніх етапів. Цей етап є найважливішим, оскільки від правильності його виконання буде залежати перспективний розвиток підприємства. В результаті зростає роль фінансового контролера, який має забезпечити своєчасність реагування керівництва підприємства та його менеджменту до змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі. В даному випадку фінансовий контролер забезпечує виконання основних фінансових показників діяльності шляхом інформування виконавців та своєчасного коригування цих показників при змінах умов діяльності підприємства.

При створенні даної системи важливим залишається етап визначення підконтрольних показників, які необхідно оцінювати, здійснювати моніторинг і контролювати. Ми вважаємо, що в даному випадку необхідно враховувати напрацьований практичний досвід для оцінки обраної фінансової стратегії, що б не збільшувати інформаційне навантаження на виконавців. При цьому фінансовий контролер забезпечує оцінку можливостей досягнення поставленої мети та виявляє «вузькі місця» в роботі підприємства з метою своєчасного коригування використовуючи

систему збалансованих показників діяльності. Так відхилення можуть бути як позитивними так і негативними, крім того в рамках негативних відхилень можливі відхилення припустимі та неприпустимі. (при подекадній звітності відхилення 20% -25% від плану, при помісячному звіті - 15% -20%, при поквартальному звіті – 10% - 15%).

Ми дотримуємось думки П.Хорвата[120,с.212], що система показників має виконувати наступні функції:

- інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень;
- інструменту внутрішнього і зовнішнього аналізу діяльності підприємства;
- засобу контролю і аналізу відхилень.

За результатами моніторингу та контролю керівництво та менеджери підприємства можуть приймати відповідні рішення для забезпечення його ефективної діяльності. Альтернативні варіанти дій керівництва підприємства можуть бути такі:

1. «Не вживати ніяких дій» і залишити все так як є, продовжувати контролювати ситуацію, у випадку, якщо розмір негативних відхилень незначний і набагато нижче визначеного критерію.
2. «Ліквідувати відхилення» у разі виявлення значних відхилень по факту від встановлених нормативів. В даному випадку обов'язково з'ясовуються причини таких відхилень та вивчаються можливості використання резервів з метою усунення відхилень. Резерви розглядаються як в контексті фінансово-господарської діяльності в цілому, так і за окремими фінансовими операціями. Одним з виходів може бути запропонований режим економії і посилений контроль за витратами.
3. «Коригування системи планових та нормативних показників» у випадку відсутності або недостатності резервів. В даному випадку розглядається питання коригування цільових нормативних показників та показників фінансових планів і, як вихід, – зменшення обсягів або припинення діяльності окремих підрозділів підприємства.
4. «Комбінований підхід до усунення відхилень» – можливе використання різних варіантів усунення виявлених відхилень. Керівництво має прийняти рішення після ретельного вивчення причин відхилень та можливостей структурних одиниць підприємства щодо їх усунення [89].

Оскільки ми формуємо систему стратегічного фінансового контролінгу, то відповідно підконтрольні показники повинні мати фінансову спрямованість з урахуванням визначених стратегічних цілей. Визначення підконтрольних стратегічних показників має забезпечити виконання, оцінку і контроль обраної фінансової стратегії.

Важливим є факт того, що підконтрольні показники мають представляти стратегію в сукупності взаємопов'язаних величин, які сприятимуть просуванню підприємства до визначеної стратегічної мети. Нами проведена класифікація інструментарію контролінгу з урахуванням різних ознак. Ключовою ознакою є поділ інструментів фінансового контролінгу на стратегічні і оперативні. Нами виділено як ключовий інструмент стратегічного контролінгу збалансована система показників, що дає можливість об'єднати фінансові і нефінансові показники діяльності підприємства і забезпечити досягнення поставленої мети діяльності. Крім того дана система базується на визначенні показників, які сприяють виконанню обраної підприємством стратегії та реалізуються механізми контролю по виконанню стратегії. Також доцільним є забезпечення персоніфікації показників для конкретних співробітників для підвищення відповідальності та забезпеченню виконання визначених стратегічних показників. Система KPI має ґрунтуватись на мотивації персоналу для підвищення рівня зацікавленості в досягненні поставлених цілей. В подальшому ми розглянемо необхідність використання системи збалансованих показників при створенні системи стратегічного фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації.

3.2. Стратегічний фінансовий аналіз в системі споживчої кооперації

Нами визначено стратегічний фінансовий аналіз як складову в процесі створення системи стратегічного фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації споживчої кооперації.

Стратегічний фінансовий аналіз являє собою процес вивчення впливу факторів зовнішнього середовища на результативність здійснення фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей та можливих напрямків розвитку на перспективу.

В залежності від характеру впливу факторів, можливостей їх контролю з боку керівництва підприємства в процесі здійснення фінансової діяльності в складі загального фінансового середовища виділяють:

- зовнішнє фінансове середовище непрямого впливу(характеризує систему умов і факторів макрорівня, що впливають на діяльність підприємства в довгостроковій перспективі і здійснення безпосереднього контролю за впливом цих факторів з боку підприємства є неможливим. Даний вид зовнішнього фінансового середовища не має характеру індивідуальних особливостей прояву і діє на весь підприємницький сектор. Умови непрямого впливу фінансового середовища формує державна політика і державне регулювання фінансової діяльності);
- зовнішнє фінансове середовище прямого впливу(характеризує систему умов і факторів що впливають на організацію, форми та результати діяльності, що формуються в процесі здійснення підприємством фінансових операцій з контрагентами, на які підприємство може впливати шляхом використання особистих комунікативних зв'язків. Здійснення ефективних фінансових операцій дає можливість підприємству управляти системою відповідних умов і факторів найбільш сприятливих для підприємства напрямках діяльності.);
- внутрішнє фінансове середовище(характеризує систему умов і факторів що визначають вибір організації та форм фінансової діяльності з метою забезпечення найкращих результатів діяльності, що знаходяться під безпосереднім впливом і контролем з боку керівництва підприємства та фінансових служб. Вона включає в себе фінансовий потенціал, який дозволяє підприємству досягти поставлених цілей і задач в стратегічному періоді.).

Основу проведення стратегічного фінансового аналізу складає вивчення впливу на фінансово – господарську діяльність окремих факторів та середовища, в якому функціонує підприємство. Оскільки наше дослідження ґрунтується на стратегічних напрямках фінансового аналізу, то доцільним є привернути більшу увагу факторам зовнішнього впливу.

Під зовнішнім середовищем слід розуміти частину оточення підприємств і організацій споживчої кооперації з якою вони безпосередньо взаємодіють як відкрита та розвиваюча система, адаптуючись до вимог зовнішнього середовища, враховуючи такі особливості її функціонування як невизначеність, турбулентність, складність.

Зовнішнє фінансове середовище діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації розглядається нами як сукупність відносно самостійних підсистем: макросередовища та мікросередовища. Макросередовище підприємств і організацій споживчої кооперації включає загальні фактори, що не стосуються прямо напрямків діяльності, а впливають на стратегічні наміри і рішення, та пов'язані із забезпеченням стійкого розвитку.

До стратегічних факторів макросередовища відносять такі, що мають достатньо високий рівень реалізації та значний вплив на функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації. В економічній літературі існують різні підходи до класифікації факторів макросередовища. Так пропонується поділ на основні і допоміжні, причому основні – економічні, а допоміжні – соціально – юридичні, технологічні, політичні, а класифікацію здійснювати за функціональною ознакою, виокремлюючи соціальну, економічну, політичну та технологічну складову(середовище)[41, 66, 108].

На наше переконання не має особливого значення на скільки груп ділити фактори макросередовища, важливо виділити такі чинники, що справляють найбільший вплив на підприємства і організації споживчої кооперації. В процесі здійснення діяльності підприємство має пристосовувати внутрішні фактори (що підлягають контролю з боку підприємства) до зовнішніх факторів, що знаходяться в постійному русі і не контролюються підприємством.

Для здійснення стратегічного фінансового аналізу необхідно визначитись з основними об'єктами в ролі яких виступають домінантні сфери розвитку. Кожна з таких сфер має відповідні напрямки фінансового розвитку, які характеризують особливості і результати діяльності в даному напрямку.

Предметом здійснення стратегічного фінансового аналізу є вивчення фінансового середовища в якому функціонує підприємство.

Споживча кооперація є багатогалузевою ієрархічною системою, що знаходиться під впливом різного роду факторів. Дослідження зовнішніх факторів дає можливість мінімізувати вплив ризиків та забезпечити більш результативну діяльність підприємства. Оскільки наше дослідження пов'язано із формуванням системи фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації, то врахування такої складової як ризики є досить важливим. Нами визначено одним з векторів розвитку фінансового контролінгу управління ризиками. Особливого

значення набуває врахування ризиків в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Кризовий стан економіки також спонукає підприємство приділяти значну увагу врахуванню зовнішніх факторів впливу на його діяльність. Особливістю діяльності підприємств нашої держави є те, що економіка знаходиться « в стані системної кризи, ця обставина не може не відбитись на стані окремої організації, хоча характер цього відображення може бути різним»[38, с.35]. В країнах з розвинутою ринковою економікою стійкість макросередовища в якому працюють підприємства залежить від цілком відомих факторів « циклічність розвитку економіки, особливості й умови державного втручання в економічні процеси суспільства, галузеві аспекти, глобальна конкуренція »[38,с.36]. Нашу країну не можна віднести до ринково розвинутих, тому основним фактором, що пронизує усі важливі сфери громадського і суспільного життя є соціально – політичний.

Створення ефективної системи організаційно-економічних умов для забезпечення стійкого розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації – це одне з головних завдань не лише окремого підприємства, але й системи споживчої кооперації в цілому [85,с.226]. В зв'язку з цим, доцільним є визначення комплексу організаційно-економічних умов у двох аспектах: система зовнішніх (на макро - та мікрорівнях) та внутрішніх факторів.

Якщо розглядати зовнішні і внутрішні фінансові фактори з точки зору теорії систем[41], то взаємозв'язок між ними, використовуючи закономірності комунікативності можна подати в наступній схемі:

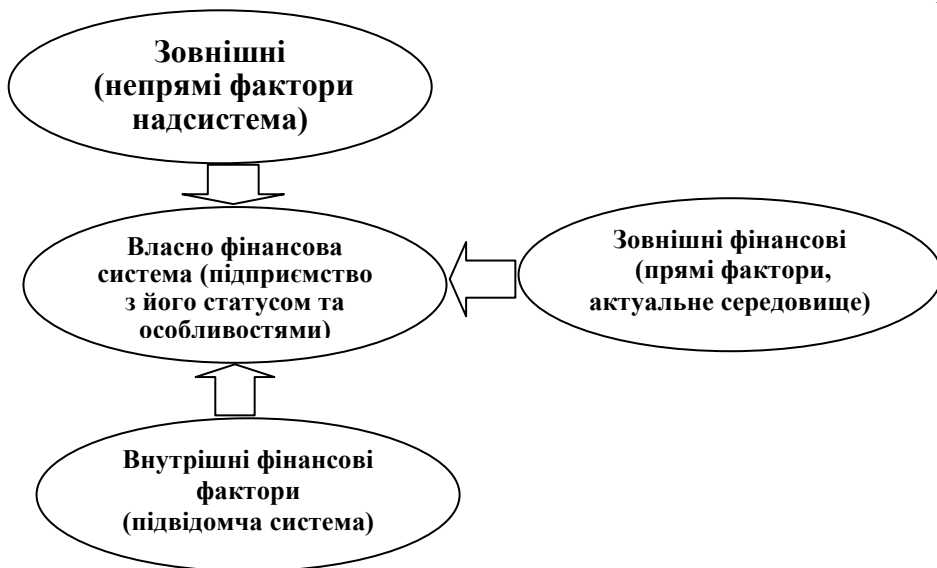


Рис. 3.2.1 Взаємозв'язок зовнішніх і внутрішніх фінансових факторів впливу на діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації [85, с.226]

Останнім часом відчутно посилюється тенденція прискорення процесів зміни в зовнішньому оточенні підприємств. За таких умов прогнозування і врахування впливу фінансових факторів навколишнього середовища стає складною задачею підприємств споживчої кооперації України [195].

В сучасних літературних джерелах [7, 12, 28, 41, 47, 66, 70, 108] відображено класифікацію факторів зовнішнього середовища, але найбільш загальноприйнятим поділ факторів на два види (прямого і непрямого (віддаленого) впливу).

На практиці неможливо врахувати всі обставини зовнішнього характеру. Це пов'язано з рядом причин: по-перше, не всі фінансові фактори відомі заздалегідь, вони можуть виникнути непередбачено; по-друге, багато чинників, навіть вже передбачених, не беруться до уваги через відсутність статистичної інформації; по-третє, деякі фінансові фактори свідомо ігноруються, тому що їх вплив неістотний.

Під фінансовим середовищем функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації розуміємо систему умов та факторів, що впливають на організацію, форми та результати фінансової діяльності. На

підставі проведеного аналізу факторів та враховуючи думки авторів [7, 12, 28, 41, 66, 67, 70, 122] логічним буде виділити зовнішні фінансові фактори впливу на діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації в контексті стійкого розвитку з виділенням основних напрямків та розглянути їх з точки зору впливу на діяльність (рис. 3.2.2.). Крім того на відміну від існуючих точок зору ми пропонуємо виділити фактори впливу першого і другого рівня. До факторів першого рівня ми віднесли безпосередньо фінансові фактори, разом з тим, поряд із фінансовими факторами фінансове середовище підприємств і організацій споживчої кооперації формують другого рівня - фактори нефінансового спрямування. В сукупності ми маємо вплив як факторів першого так і другого рівня на фінансовий результат діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. При розробці та виконанні обраної фінансової стратегії врахування факторів різного рівня впливу є важливим для прийняття правильного управлінського рішення. Дана ситуація має керуватись фінансовим контролером, оскільки в системі фінансового контролінгу фінансовий контролер забезпечує умови, методичне та інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

Фактори непрямого впливу не здійснюють безпосередньої дії на підприємства та організації споживчої кооперації, але позначаються на його функціонуванні та безпосередньо пов'язані з факторами прямого впливу. Так нестабільна політична ситуація впливає на формування законодавчої бази і в кінцевому результаті створюються умови для здійснення підприємницької діяльності. Вважаємо за потрібне надати більш детальну характеристику факторам, що формують середовище для забезпечення умов стійкого розвитку підприємств та організацій споживчої кооперації:



Рис. 3.2.2. Зовнішнє фінансове середовище підприємств та організацій споживчої кооперації

Загальний фінансовий стан галузі та країни впливає на розвиток будь – яких бізнес структур, в тому числі і на підприємства споживчої кооперації, як складової економічної системи держави. Стан розвитку економіки країни залежить від багатьох складових даного фактору: загальний стан економіки (спад, стагнація, підйом), ціни на енергоносії, вартість кредитних ресурсів, рівень інфляції, оподаткування, глобалізація економіки.

Економіка України сьогодні перебуває в кризовому стані, тому навряд чи спроможна наша держава самостійно, без іноземних інвестицій, подолати кризу й здійснити структурну перебудову споживчої кооперації. Швидкі темпи інфляції, недосконала система оподаткування, зменшення частки ринку, відсутність інвестицій – це ті характеристики вітчизняної економічної системи, що негативно впливають на розвиток кооперативних підприємств [195, с. 21].

Економічний фактор практично завжди пов'язаний із соціально – політичними складовими. Враховуючи особливості нашої держави, політичний фактор є досить впливовим з точки зору функціонування економічного середовища. Крім того економіка взаємодіє не тільки із політичною складовою, але й науково – технічним прогресом, соціальною складовою суспільства.

Політична ситуація та законодавче фінансове регулювання. До таких факторів слід віднести усі законодавчі акти, укази президента, розпорядження уряду та місцевих органів самоврядування, що регламентують порядок та правила здійснення фінансово - господарської діяльності. Підприємці, бізнес структури і взагалі будь – які суб'єкти господарювання, до яких відноситься і споживча кооперація повинні слідувати за змінами, формуванням та розвитком законодавчої бази. Разом з тим, нестабільність уряду, мінливе законодавство, високий рівень корупції державних структур, створює несприятливі умови для забезпечення діяльності системи споживчої кооперації. В результаті низький рівень якості законодавчої бази, постійні зміни, що вносяться в закони сприяють формуванню особливого стереотипу поведінки з боку підприємств.

Соціальні фактори є такими, що забезпечують суттєвий вплив на діяльність споживчої кооперації. Соціальна складова для діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації є досить важливою і її стан не можна не враховувати. Вона впливає з природи та існування споживчої кооперації. Система споживчої кооперації представлена інститутом

пайовиків і є за своєю суттю громадсько – господарською організацією, що забезпечує задоволення потреб пайовиків та інших громадян що не є пайовиками шляхом надання послуг. Соціальна складова є достатньо впливовою від стану якої залежить ефективне функціонування споживчої кооперації. Серед соціальних факторів, які здійснюють вплив на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації можна виділити наступні : віковий стан населення, зменшення чисельності населення в сільській місцевості, посилення диференціації суспільства за рівнем доходів, поява приватного підприємництва.

Науково – технічний прогрес проявляє себе через нові технології, розвиток яких дає можливість виробляти нові товари та послуги для задоволення потреб споживачів. Технічний прогрес має забезпечувати розвиток системи споживчої кооперації і спрямовується на задоволення потреб пайовиків та некооперованого населення. Разом з тим використання досягнень науки і техніки в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації потребує додаткових інвестиційних вкладень. Останнім часом в системі здійснюється модернізація найважливіших галузей діяльності та збільшуються обсяги капіталовкладень.

Міжнародні фінансові кооперативні відносини. Міжнародна кооперація пов'язана з виходом поділу праці за межі національних економік і веде до створення інтернаціональних виробничих комплексів та усупільнення виробництва в міжнародному масштабі. Споживча кооперація є однією зі складових міжнародної кооперації, реалізація фінансових проектів у більшості випадків здійснюється за підтримки міжнародного кооперативного альянсу. Розвиток вітчизняної споживчої кооперації в контексті її міжнародної фінансової інтеграції неможливий без вивчення і практичного використання досвіду міжнародного кооперативного руху.

В цьому напрямку головним аспектом розвитку міжнародної інтеграції системи споживчої кооперації України є підвищення ефективності міжнародного фінансового співробітництва в рамках міжнародного кооперативного руху. Таке співробітництво має здійснюватись шляхом участі в роботі міжнародних кооперативних об'єднань, в першу чергу МКА(міжнародний кооперативний альянс) та безпосередньої участі у реалізації фінансових проектів з конкретними зарубіжними кооперативними спілками.

При формуванні та реалізації міжнародних фінансових проектів слід враховувати, що « середовище підприємств споживчої кооперації, що діють

на міжнародному рівні, відрізняється підвищеною складністю. Сукупність економічних, культурних, законодавчих, політичних та інших чинників унікальна в кожній державі, тому при плануванні діяльності керівництво цих підприємств повинно взяти такі розходження до уваги » [199, с. 10].

Демографічна ситуація. Демографічні процеси відображаються в таких показниках як чисельність населення, його структура за віком, освітою, доходами. Однією з провідних демографічних тенденцій сьогодення є збільшення кількості населення похилого віку та зменшення частки молоді.

Така ситуація є особливо відчутною в сільській місцевості. На діяльності споживчої кооперації це відбивається негативно, « адже більшість потенційних споживачів – це сільське немолоде населення з невисоким рівнем доходів. Даний фактор також негативно позначається на кількості наявної та потенційної робочої сили, її кваліфікаційних характеристик» [199, с. 83].

Природні умови та екологія . На перший погляд може здатися, що даний фактор немає ніякого відношення до діяльності бізнес – структур. Разом з тим цей зовнішній фактор безпосередньо впливає на діяльність сільського господарства, промисловості. Враховуючи, що споживча кооперація є багатогалузевою структурою, то велике значення для кооперативних підприємств має географічне середовище, природні умови: територіальне розміщення природних ресурсів, місце знаходження великих промислових і сільськогосподарських центрів. Особливо це стосується галузі заготівель і промисловості, де сезонність та кліматичні умови мають велике значення для забезпечення їх ефективного функціонування.

Екологічне середовище підприємств споживчої кооперації формується під впливом вимог екологічного законодавства, витратами, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва та експлуатацією природоохоронних споруд.

Культура (від лат. cultura – вирощування, виховання, освіта) є досить широким поняттям. Під культурою розуміють і історичний рівень розвитку суспільства, і манери поведінки людини, і духовні цінності народу т.і. Культурні фактори визначають поведінку споживача, його потреби і таким чином впливають на розвиток та напрямки бізнесу. Ф.Котлер фактори культури поділяє на первинні і вторинні [122]. До первинних відносяться ті, що практично змінити не можна (базові: чесність, порядність, рівень вихованості). Вторинні, які можна змінити, але на це необхідний час і

ресурси : відношення людини до самого себе, інших людей суспільства, суспільних інститутів т.і.

Споживча кооперація, акцентуючи увагу на обслуговуванні сільського населення, має враховувати особливості умов проживання в сільській місцевості і відповідно з цим пов'язані потреби.

Наступною є група факторів мікросередовища, або фактори прямого впливу, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації. Врахування дії цих факторів є обов'язковим, оскільки їх ігнорування може призвести до негативних наслідків, особливої уваги потребують фактори, пов'язані з процесом виробництва та реалізації продукції, наданням послуг. Ми виділили фактори мікросередовища, які на наш погляд є найбільш важливими. Вважаємо за доцільне надати більш детальну характеристику кожного з факторів з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

Фінансовий та соціальний потенціал. Перехід до ринкової економіки звужив масштаби діяльності Укоопспілки, знизилася віддача її фінансового та соціального потенціалу, послабилася її соціальна місія. Для припинення цих процесів у системі споживчої кооперації проведено глибокі перетворення, масштабні заходи, що базуються на сучасних кооперативних теоріях, наукових рекомендаціях та прогнозах .

Разом з тим, Укоопспілка виконала своє завдання: зберегла цілісність системи, не допустила розвалу споживчої кооперації. Цьому сприяло також наукове супроводження усіх заходів, направлених на збереження кооперативної власності, із залученням провідних науково-дослідних установ та навчальних закладів Укоопспілки.

Поряд із зовнішніми факторами на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації впливають внутрішні фактори, які потребують постійного контролю з метою можливості прийняття рішення щодо ліквідації «вузьких місць » в діяльності.

Робота підприємств і організацій споживчої кооперації відрізняється від діяльності підприємств інших сфер, це пов'язано з достатньо складною і багаторівневою системою управління, соціально – орієнтованим багатогалузевим характером діяльності, відносинами власності, яка за соціально-економічною природою є колективною. Для оцінки внутрішнього середовища і факторів, що на нього впливають підприємства споживчої кооперації мають використовувати різні методичні прийоми аналізу, оцінки потенційних можливостей (сильних і слабких сторін діяльності), виявлення

та ліквідації «вузьких місць». Комплексний підхід до визначення впливу факторів можливий при запровадженні системи фінансового контролінгу, концепція якого запропонована нами в попередньому дослідженні (пит.1.3.).

В цілому ми вважаємо, що внутрішнє середовище підприємств і організацій споживчої кооперації формує умови для їх функціонування та можливості пристосування і адаптації до зовнішнього середовища. Головним моментом, на який треба звертати увагу, при визначенні внутрішніх факторів, є те що вони виступають об'єктом управління, аналізу і оцінки з боку менеджменту підприємства і безпосередньо здійснюють вплив на результати фінансово – господарської діяльності споживчої кооперації. Набір внутрішніх факторів може бути різним, на наше переконання, враховуючи особливості діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, можна виділити наступні фактори обсяг реалізації, прибуток, забезпеченість матеріально – технічною базою, обсяг оборотних активів, наявність власного оборотного капіталу.

Формування оптимальних обсягів фінансових ресурсів. Діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації пов'язана з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів, причому без достатнього обсягу наявних фінансових ресурсів досягти ефективної фінансово – господарської діяльності неможливо. Протягом існування споживчої кооперації керівництво завжди приділяло увагу фінансовому забезпеченню системи. Разом з тим проблема оптимального забезпечення фінансовими ресурсами підприємств і організацій споживчої кооперації не втрачає своєї актуальності. Існує досить багато методів, які дають можливість розрахунку оптимально необхідних обсягів фінансових ресурсів для забезпечення ефективності діяльності.

Фінансові ризики. Серед фінансових ризиків, які доцільно враховувати в практичній діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації є фінансовий і операційний. Визначення впливу цього типу ризиків здійснюється за допомогою операційного і фінансового важелів. Розрахунок такого типу ризиків для підприємств і організацій споживчої кооперації є досить актуальним, оскільки недосконала структура витрат призводить до збільшення виробничого ризику, знижує ефективність фінансово – господарської діяльності.

Визначення фінансового ризику за допомогою фінансового важеля дає можливість визначити ефективність використання власного капіталу та сформувати оптимальну структуру джерел фінансування діяльності.

Споживачі є важливим нефінансовим фактором, який треба враховувати при здійсненні діяльності і організації бізнесу. Якщо споживач не буде зацікавлений в товарі або послугі що надається, то підприємство буде мати негативні наслідки результатів своєї діяльності. Споживачі у підприємств і організацій споживчої кооперації можуть бути представниками різних прошарків населення, а також юридичні особи. Для досягнення позитиву в роботі із споживачами в системі споживчої кооперації проводяться маркетингові дослідження з метою врахування потреб, що відповідають поточному моменту. Крім того важливе значення приділяється формуванню контингенту споживачів продукції.

Постачальники це фізичні та юридичні особи, що забезпечують підприємства споживчої кооперації необхідними матеріалами, сировиною, напівфабрикатами для здійснення процесу виробництва, реалізації товарів та послуг. Оскільки система споживчої кооперації є багатогалузевою, то для кожної галузі має бути сформований перелік фактичних і потенційних постачальників, для уникнення збоїв у забезпеченні діяльності підприємств. Також треба враховувати особливості діяльності кожної галузі, залежність її від природних умов (заготівлі, промисловість), чисельності населення, доходів (торгівля, ресторанне господарство, послуги).

Посередники в умовах ринку є досить важливим фактором, який треба враховувати, оскільки досить багато товарі продається через посередницьку мережу. Особливо це стосується торговельної діяльності. Керівництву підприємств споживчої кооперації необхідно виважено підходити до формування списку посередників для того щоб забезпечити не тільки насичення асортименту, а й можливість встановлювати справедливую ціну на товар. В сучасних умовах господарювання досить часто підприємствам пропонують так званий товарний кредит з можливістю зменшувати ціну закупки при продажу товару в зазначений термін. До таких пропозицій треба підходити виважено, оскільки не завжди такі операції є ефективними.

Конкуренція є досить складним соціально – економічним явищем і необхідним атрибутом ринкової економіки. Завдяки конкуренції в ринковій економіці для споживача і виробника надається право вільного вибору щодо виробництва і придбання необхідних товарів та послуг. Підприємства системи споживчої кооперації є достатньо конкурентоспроможними в ринковому середовищі. Разом з тим необхідно підвищувати якість послуг та вести виважену цінову політику. Важливим орієнтиром у сучасній підприємницькій діяльності є інтереси та потреби споживачів, а правильно

обраний характер взаємин з конкурентами, постачальниками, посередниками – це додатковий шанс досягти поставлених цілей. Вітчизняні кооперативні підприємства та організації керуються такими критеріями при підборі партнерів, як стабільність, довіра, що склалася в результаті багаторічної надійної роботи. В умовах мінливого та нестабільного зовнішнього середовища слід проводити постійний моніторинг конкурентів, постачальників, покупців та клієнтів для відповідного реагування та внесення змін в діючі економіко – правові відносини.

Контактна аудиторія за визначенням Ф.Котлера може являти собою будь – яку групу людей або фірм, які мають реальний або потенційний інтерес до даної фірми і впливають (позитивно або негативно) на її здатність в досягненні поставленої цілі [122]. Логічним є факт того, що за таких обставин необхідно збільшувати позитивний вплив і нейтралізувати негативний. Ця проблема є достатньо складною, оскільки не завжди можна своєчасно відреагувати на вплив тієї чи іншої контактної аудиторії. Головним завданням керівництва в такій ситуації є забезпечення позитивних дій з контактними аудиторіями. Важливою складовою контактної аудиторії є засоби масової інформації, які мають достатньо великий потенціал впливу на споживачів. Система споживчої кооперації має у своєму арсеналі достатньо потужний інформаційний арсенал (власна газета, наукові журнали), а також можливість спілкуватись з інформаційними агентствами для розповсюдження позитивної інформації щодо діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

Кінцевим продуктом стратегічного фінансового аналізу є модель стратегічної фінансової позиції підприємства, яка має характеризувати передумови та можливості фінансового розвитку з урахуванням стратегічних сфер діяльності, які мають для підприємства пріоритетне значення. Дослідження можливостей фінансування обраної фінансової стратегії є необхідною умовою щодо забезпечення її виконання. Незважаючи на те, що головна мета діяльності споживчої кооперації – забезпечення соціальних потреб, а не отримання прибутку, разом з тим для виконання соціальної місії необхідно мати фінансові ресурси.

Вище наведена класифікація факторів фінансового середовища підприємств і організацій споживчої кооперації має враховуватись при розробці фінансової стратегії, а також фінансовий контролер має оцінити вплив найбільш значущих факторів на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації.

Фактори зовнішнього середовища, що враховуються фінансовим контролером

Фактори зовнішнього середовища	Критерії та показники, що характеризують даний фактор
Загальний фінансовий стан галузі, країни	Обсяги діяльності, ВВП, середня заробітна плата
Соціальні фактори	Соціальні виплати, матеріальна допомога
Демографічна ситуація	Коефіцієнти народжуваності та смертності
Фінансовий та соціальний потенціал споживчої кооперації	Наявність власних фінансових ресурсів, обсяг статутного та пайового капіталу, матеріальна зацікавленість пайовиків
Формування оптимальних обсягів фінансових ресурсів	Використання фінансових інструментів для розрахунку оптимальної структури капіталу,
Фінансові ризики	Розрахунок фінансового та операційного ризиків з використанням фінансового та операційного важеля
Споживачі	Задоволеність споживачів (рівень обслуговування, асортимент продукції, цінова політика)
Постачальники	Своєчасність розрахунків та структура кредиторської заборгованості
Фінансові посередники	Рівень забезпечення фінансовими ресурсами, вартість позикового капіталу, інвестиційна привабливість
Конкуренти	Якість продукції, цінова політика, інвестиційна привабливість
Контактна аудиторія	Забезпечення тісного контакту з усіма учасниками економіко – правових відносин за допомогою усіх доступних інформаційних джерел

Усі вище зазначені фактори при практичному розрахунку можуть бути приведені до безрозмірних величин, що надасть можливість визначити інтегральний показник впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації.

3.3. Розробка фінансової стратегії з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації

Розробка фінансової стратегії має забезпечити ефективне функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації та забезпечити її реалізацію. Разом з тим треба усвідомлювати, що процес розробки і реалізації фінансової стратегії є достатньо трудомістким та вимагає колективного обговорення ключових моментів, як –то визначення місії, стратегічних цілей та оцінки варіантів щодо досягнення поставленої мети. Процес обговорення фінансової стратегії забезпечує прозорість дій керівництва та дає можливість врахувати пропозиції усіх працівників, які прямо чи непрямо будуть брати участь у її виконанні. Відкритість щодо розробки фінансової стратегії дає можливість консолідації колективу, підвищення рівня відповідальності виконавців після прийняття фінансової стратегії і відповідно знижується ризик протиріч в колективі між рівнями управління.

Оскільки діяльність споживчої кооперації ґрунтується на демократичних принципах, то процес прийняття і розробки фінансової стратегії передбачає врахування думок представників усіх рівнів управління. Слід відмітити, що з'їзд споживчої кооперації прийняв стратегію розвитку до 2015 року з визначенням основних пріоритетів, але на практиці на рівні районних споживчих товариств та райспоживспілок фінансова стратегія не розробляється, все обмежено поточним бізнес – плануванням. На нашу думку в умовах мінливого зовнішнього середовища не можна досягти успіху без використання сучасного інструментарію управління.

Діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації визначається фінансовою стратегією, яка реалізується через організацію внутрішніх бізнес-процесів та створення відповідної системи управління. Використання фінансового контролінгу дає можливість сформувати цілісну систему управління, призначену забезпечити якісне і своєчасне виконання завдань, передбачених обраною фінансовою стратегією.

На сучасному етапі економічного розвитку підприємства і організації споживчої кооперації мають не тільки зосереджувати увагу на поточному стані справ, але й визначати довгострокову стратегію розвитку. В цьому контексті збільшується значення формування системи стратегічного фінансового контролінгу на підприємстві для забезпечення виконання поставлених цілей.

В попередніх дослідження нами приділена увага систематизації інструментарію контролінгу, підходам до формування концепції контролінгу на підприємстві, розглянуті основні елементи системи фінансового контролінгу, розкрито методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу на підприємстві та сформульована авторська точка зору взаємодії складових системи фінансового контролінгу на підприємстві.

Питання стратегічного контролінгу в умовах формування ринкових відносин знайшли широке висвітлення в наукових працях: А. Аткинсона, І. Ансоффа, Р. Акоффа, М. Блауга, Д. Коумпланда, А. Дейлі, П. Друкера, М. Мескона, А. Томпсона, К. Хомбурга, П. Хорвата, І.Бородушко, Н. Ермасової, О. Примака, О. Потоцької, Н.Погостинської, І. Маринюк, Л. Малишевої, О.Попченко, С. Фалько та ін. .

В Україні питанням стратегічного контролінгу присвячені праці І. Бланка, В.Геєця, Н. Кідрякової, С. Козьменко, Г.Мізерної, І.Мозіль, С. Петренко, М. Пушкар, Л. В. Савчука, В. Сопка, Л.Сухаревої, О. Терещенка, М. Чумаченка, Н. Чухрай, І. Циглик, та ін.

Фінансовий контролінг, як складова системи управління підприємством, сприяє підвищенню якості управління та забезпеченню усіх управлінських ланок релевантною інформацією. Загальна система фінансового контролінгу реалізує і координує діяльність підприємства як у стратегічному, так і у оперативному напрямках. Попченко Є.Л., Ермасова Н.Б. підкреслюють, що « головне в стратегічному контролінгу – координація і контроль усіх етапів стратегічного менеджменту як процесу і усіх його елементів як системи, то стратегічний контролінг координує функції стратегічного планування, контролю і системи стратегічного інформаційного забезпечення »[180, с41]. Стратегія має відображати генеральну лінію розвитку підприємства, організації або системи в цілому, причому стратегія має носити глобальний, довгостроковий характер.

Цільове управління, в рамках якого має реалізовуватись фінансова стратегія, передбачає:

- визначення цілі діяльності підприємства;
- визначення цільових показників, за якими можна контролювати досягнення поставленої цілі;
- планування або стандартизація визначених цільових показників;
- постійний моніторинг цільових показників як кількісно так і якісно;

- контроль за виконанням показників, виявлення відхилень та з'ясування причин цих відхилень з метою можливого коригування цільових показників;
- прийняття управлінських рішень в умовах скоригованих цільових показників.

Побудована система управління, на врахуванні вище наведених складових, дає можливість керівництву володіти ситуацією на підприємстві, завдяки отриманню структурованої інформації в межах визначених вимірюваних показників. Важливим моментом для досягнення мети діяльності підприємства в рамках обраної фінансової стратегії є забезпечення узгодженості між собою стратегічних цілей (рис.1).



Рис. 1 Узгодження цілей з фінансовою стратегією підприємств і організацій споживчої кооперації [103, с.185]

Для впровадження обраної стратегії необхідно виконання як мінімум двох умов:

1. Розуміння щодо цілей стратегії має бути єдиним як для керівників так і виконавців.
2. Формалізація стратегії на основі інструменту стратегічного контролінгу - системи показників, яка є підґрунтям для процесу планування, моніторингу, контролю, аналізу відхилень по досягненню визначених довгострокових цілей [103, с.185].

Оцінка рівня виконання стратегії має проводитись в рамках визначених показників та за встановленими критеріями (стандартами).

Ефективне функціонування системи стратегічного контролінгу неможливо без встановлення відповідних стандартів, які б враховували стратегічні інтереси підприємства шляхом відбору найбільш важливих показників, а співвідношення між ними виражали б стратегічні установки підприємства.

Ми погоджуємось з [177, с.81], що система стандартів стратегічного контролінгу має ґрунтуватись на наступних принципах табл.1:

Таблиця 1

Принципи розробки стандартів стратегічного контролінгу

Принципи	Загальнонаукові (філософські)	Особливі (теорія господарських систем)	Спеціальні (формування моделей стратегічного контролінгу)
Методологічні	ідеалізація, науковість	системність, концепція пошуку ідеалу, виявлення особливостей об'єкта	комплексність, інтеграція, взаємопогодженість показників
Методичні	інваріантність, формулювання визначень	конструктивність визначень, системоутворююча роль функції	нормативність, еталонність, порівнянність, розвиток
Практичної реалізації	корисність, реалізація	можливість інтерпретації	базування на діючій системі обліку, наочність

Стандарт від англ. *standard* - норма, взірець, у більш широкому розумінні – взірець, еталон, модель, що приймаються за вихідні при співставленні з подібними об'єктами. На нашу думку стандарт стратегічного контролінгу має базуватись на відповідних критеріях, які дозволять забезпечити виконання стратегічних цілей шляхом порівняння досягнутих показників з визначеними критеріями (стандартами).

Головною метою критеріїв (стандартів) системи стратегічного контролінгу є забезпечення встановлення фактів їхньої відповідності або невідповідності визначеним економічним показникам. Не має сенсу встановлювати критерії на показники, які не визначені як пріоритетні, або такі, що не сприяють розвитку підприємства [104]. Оскільки система стратегічного контролінгу формується на довгостроковий період, то економічні і фінансові показники, які відбираються для її формування, мають враховувати особливості діяльності підприємства та виражати стратегічні установки щодо його функціонування і розвитку. Ми погоджуємось з думкою Н.Н. Погостинської, що «стратегічні цілі слід формувати скоріше як вимоги збільшення або зменшення відносних показників системи, ніж вимоги досягнення їх відповідних значень (стратегія – функція напрямку, а не стану)» [177, с.83]. При виявленні відхилень показників, які забезпечують рух підприємства в заданому напрямку необхідно з'ясувати причини цих відхилень з метою прийняття управлінського рішення щодо повернення підприємства в рамки обраної стратегії.

При формуванні стратегічних критеріїв мають бути враховані саме стратегічні аспекти розвитку, а не загальні аспекти діяльності. Разом з тим, стратегічні установки мають бути вимірюваними і конкретними з метою забезпечення можливості їх подальшого контролю, аналізу, моніторингу та коригування в разі виявлення значних відхилень від встановлених значень.

І.Ансофф визначає «...ціль як критерій успіху або невдачі компанії. Будь-яка ціль має складатись з трьох елементів: атрибуту, що призначений перевіряти виконання критерію; засобу виміру або масштабу для оцінки величини атрибуту і задачі – відповідного значення масштабу, якого прагне досягти фірма» [10, с. 81]. В процесі діяльності підприємство має здійснювати оцінку поточних справ з метою виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих.

Автори [177, с. 86] стверджують, що стратегія базується на рішеннях, які забезпечують досягнення цілей-критеріїв при виконанні цілей-

обмежень. Ми дотримуємось думки, що прийняття обґрунтованого управлінського рішення в системі стратегічного фінансового контролінгу неможливо без критеріїв (стандартів), які мають бути визначенні у відповідності до стратегічних цільових установок підприємства.

Критерій – це мірило або основа, що дає можливість оцінювання та порівняння різних об'єктів та відображає інтереси підприємства і відповідні цілі ОПР (особа, що приймає рішення).

Практика доводить, що критерії (стандарти) можуть бути об'єктивними (виручка, дохід, прибуток, витрати), суб'єктивними (імідж підприємства, задоволеність клієнтів), абсолютними та відносними, якісними і кількісними.

Система стратегічного фінансового контролінгу має постійно фіксувати кількісні значення обраних показників та порівнювати їх зі значенням критерію (стандарту або плану). В результаті такого порівняння необхідно оцінити ситуацію, з'ясувати причини та фактори, що вплинули на погіршення або покращення результатів діяльності підприємства.

Якщо підприємство не встановлює так звані стратегічні критерії – обмеження або критерії (стандарти), то процес забезпечення своєчасного виявлення «вузьких місць» в діяльності та визначення коригувальних заходів щодо їх усунення значно ускладнюється.

І.Ансофф підкреслює, що «в реальній дійсності основною проблемою фірми є отримання достатнього доходу від використання фактичних ресурсів, а не максимізація прибутку на основі припущення про те, що ресурси фірми можуть бути як завгодно змінені» [10, с. 82]. Таким чином, само по собі отримання прибутку не є запорукою успіху. В такому випадку підприємство може визначити необхідний обсяг прибутку, який буде виступати в ролі критерію (стандарту) забезпечення розвитку.

Малишева Л.А. звертає увагу на те, що «методи визначення майбутнього стану організації в довгостроковій перспективі базуються на основному завданні стратегічного контролінгу - збереження балансу між прибутковістю, ростом та розвитком» [137, с5].

На нашу думку така система управління дає можливість керівництву підприємства створити потужний центр управління, який має усю необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень. «Стратегічний контролінг має допомагати організації ефективно використовувати її переваги та створювати нові потенціали для успішної діяльності на перспективу»[180, с40]

На нашу думку формування та впровадження системи стратегічного фінансового контролінгу, для забезпечення виконання обраної фінансової стратегії, процес досить складний і передбачає послідовне виконання наступних етапів(рис.2).

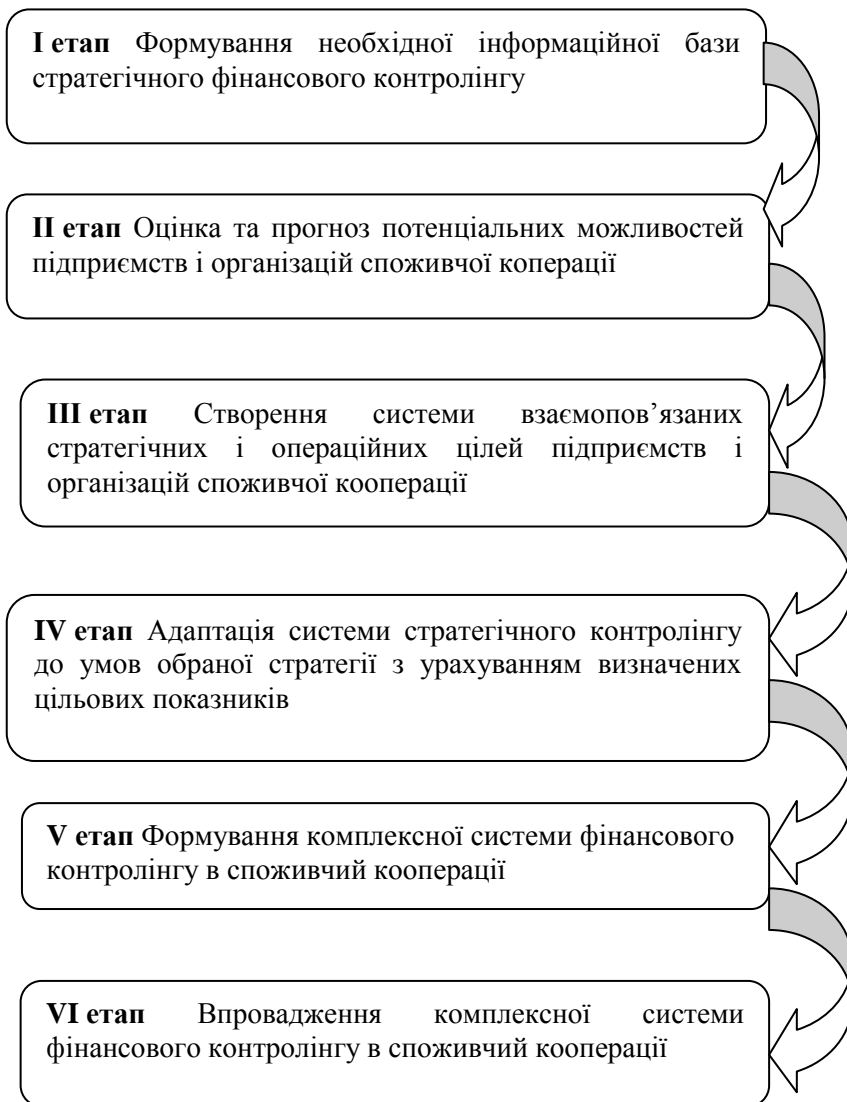


Рис.2. Основні етапи формування системи стратегічного фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації

Визначення цільових показників в системі стратегічного фінансового контролінгу формує структуровану управлінську інформацію, яка орієнтує керівництво на чітке розуміння причин виникнення тієї чи іншої господарської ситуації, що в цілому позитивно впливає на результати діяльності. При формуванні стратегічних установок

При відсутності структурованих цілей і вимірюваних показників підприємство стикається з проблемою неузгодженості в роботі як окремих підрозділів так і підприємства в цілому.

Практичний досвід формування системи стратегічного фінансового контролінгу свідчить, що однієї фінансової проекції недостатньо, для того щоб розуміти напрям руху підприємства. Фінансовий результат є результатом статутної діяльності підприємства, яка визначена керівництвом в рамках окреслених бізнес - процесів. Таким чином для досягнення позитивного фінансового результату діяльності підприємство необхідно розглядати з точки зору сукупності процесів, якими необхідно управляти в рамках визначеної фінансової стратегії та забезпечити: результативність, ефективність, продуктивність, якість, зацікавленість виконавців.

При формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу на базі визначення цільових показників необхідно врахувати усі пріоритетні напрямки розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Такий підхід дає можливість забезпечити багатовимірний підхід до формування цільових показників, що будуть покладені в основу фінансової стратегії підприємства. Основні проекції або пріоритетні напрямки розвитку споживчої кооперації мають відображати ключові аспекти діяльності. На нашу думку необхідно взяти за основу перспективи, що запропоновані Р.Капланом та Д. Нортонем (фінанси, клієнти, бізнес – процеси, кадри) при формуванні BSC (Balanced Scorecard), оскільки ця система дає можливість розглядати в комплексі показники фінансового і нефінансового характеру.

В першу чергу необхідно розглядати цілі у сфері фінансової діяльності підприємства (обсяг реалізації, прибуток, витрати, рентабельність, фінансова рівновага, вартість підприємства, приріст вартості капіталу, інвестиційна привабливість).

По – друге, необхідно визначитись, що треба зробити у проекції процеси для досягнення фінансових показників (покращити обслуговування клієнтів, підвищити ефективність процесів реалізації, збуту, виробництва).

По – третє, визначити пріоритетні ринкові показники підприємства (частка на ринку, конкурентні переваги, сильні та слабкі сторони конкурентів, цінова політика підприємства та конкурентів).

По – четверте, що підприємству необхідно зробити в сфері ключових ресурсів, якими є персонал (підвищення кваліфікації, освіта, вік, система мотивації).

По – п'яте матеріально – технічне та інформаційне забезпечення (забезпеченість основними засобами, комп'ютерами, програмами, які дають можливість автоматизувати процес накопичення та обробки інформації).

Перспектив - проєкцій може бути і більше, але ми вважаємо, що головним є не факт кількості визначення перспектив, а можливість забезпечення їх контролю, моніторингу, планування та коригування у відповідності зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Цілі, що визначаються в рамках перспектив – проєкцій, необхідно подати у вигляді стратегічної карти і показати між ним логічні зв'язки. Якщо відсутні такі зв'язки, то відсутня і визначена ціль. Після розробки стратегічної карти доцільно забезпечити виконавців цілей можливістю її виміру, тобто визначити вимірюваність критеріїв за допомогою показників.

Важливим моментом для досягнення визначених цільових показників є їх узгодженість в рамках обраної фінансової стратегії, оскільки стратегія є головним механізмом узгодженості поставлених цілей.

Довгострокові цілі, які визначені підприємством є орієнтирами, що вибудовуються від цілей та показників в рамках означених проєкцій - перспектив. Якщо ціль досягнута, то стратегія має бути змінена або переорієнтована на інші цілі.

Проведене дослідження дає підстави для висновку, що при формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації необхідно відбирати такі показники, що порівнюються між собою як у кількісному так і відносному значенні, оскільки порівняння показників тільки в абсолютних величинах не дає можливості оцінки якісних тенденцій в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

3.4. Система збалансованих показників як інструмент стратегічного фінансового контролінгу

Різноманітність моделей, на базі яких ґрунтуються показники фінансового контролінгу має вирішити питання взаємозв'язку між окремими проєкціями запропонованих показників. Показники, що покладені в основу побудови збалансованої системи показників на оперативному рівні не мають між собою безпосереднього взаємозв'язку. Разом з тим взаємозв'язок між показниками збалансованої системи показників прослідковується на стратегічному рівні управління підприємством або системою. Взаємозв'язок усіх проєкцій системи, їх збалансованість як на оперативному так і стратегічному рівні забезпечує система фінансового контролінгу, побудова якої має ґрунтуватись на методології збалансованої системи показників.

В умовах сьогодення досить важливим постає питання щодо оцінки ефективної діяльності підприємства, оскільки вимір результатів є необхідним для забезпечення його подальшого розвитку та стабільності. Разом з тим класичний апарат оцінки діяльності підприємств, що базувався в основному на фінансових показниках не дозволяє комплексно представити результати діяльності підприємства.

Важливу роль у розв'язанні цієї проблеми відіграє система збалансованих показників BSC (Balanced Scorecard), яка надає змогу представити у взаємній залежності господарський, фінансовий, інноваційний, управлінський аспекти діяльності підприємства. Останнім часом значна увага приділяється факторам нефінансового характеру як то: нематеріальні активи, сучасні технології, рівень підготовки та кваліфікації провідних фахівців. Нами запропоновано використання збалансованої системи показників в системі споживчої кооперації, в рамках моделі стійкого розвитку. Сучасні стратегії розвитку підприємств формуються з урахуванням використання контролінгу в системі управління. Практичне впровадження сформованої стратегії неможливо без чітко визначених інструментів контролінгу, серед яких важливе місце посідає збалансована система показників (BSC).

Останнім часом дослідженню різних аспектів контролінгу, в тому числі і збалансованій системі показників приділяється значна увага. Серед зарубіжних дослідників цим питанням займалися: Р. Каплан, Д. Нортон,

Ольве Н., Рой Ж., Ветер М., Фридман М., Трегоу Б., Браун Марк Г., Х. Віссем, М. Портер, Д. Хан, М. Блауг, Дж. Фокс, Дж. Ван Хорн, Б. Хьюстон, Р. Манн, Е. Майер, М. Калверт, Дж. Стонхаус, Дж. Майк, Х.Й. Фольмут, Х. Штіглер, А.М. Кармінський, С.Г. Фалько, А.Г. Примак, Є.А. Уткін та інші.

В Україні питання контролінгу досліджували І.О. Бланк, В.М. Геєць, В.П. Савчук, В.В. Сопко, М.Г. Чумаченко, О.О. Терещенко, Н. Чухрай, М. Пушкар, Л. Сухарева та інші, в роботах яких також розглянуто питання теоретичного і практичного характеру щодо використання контролінгу в секторі реальної економіки.

Сталий розвиток підприємницьких структур, в тому числі і споживчої кооперації, неможливий без формування та забезпечення виконання мети, досягнення якої в умовах динамічно розвинутого середовища вимагає розробки нових підходів в управлінні. Саме використання збалансованої системи показників в системі контролінгу підприємств та організацій споживчої кооперації може забезпечити підтримку виконання управлінських рішень.

Використання BSC (Balanced Scorecard) дає можливість розглядати в комплексі показники фінансового і нефінансового характеру. Необхідність систематизації збалансованих показників пов'язана з:

- глобалізацією економіки;
- впровадженням нових технологій та підходів в управлінні підприємством;
- неможливістю лише на основі використання фінансових показників прийняти управлінські рішення, які б забезпечили стратегічний розвиток підприємства.

Саме Р. Каплан та Д. Нортон звернули увагу на те, що усі стратегії які розроблялись, ґрунтувались на фінансових показниках і не були погоджені з іншими – нефінансовими [266]. Слід відмітити, що фінансові показники більш чітко розкривають історичний та сучасний моменти діяльності підприємства, але виконання визначених на перспективу фінансових показників стає неможливим без узгодження рівня впливу на них нефінансових показників.

Термін BSC (Balanced Scorecard) був вперше використаний у 1992 році Д. Нортоном та Р. Капланом, які проголосили, що «збалансована система показників трансформує стратегію в задачі та показники згруповані по чотирьох різних напрямках: фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання і підвищення кваліфікації» [77, с.29].

В умовах інформаційних і глобалізаційних змін «збалансована система показників забезпечує менеджмент універсальним механізмом, який інтерпретує світогляд і стратегію компанії через набір взаємопов'язаних показників» [77,с.28]. Управління підприємствами споживчої кооперації є багаторівневим і досить складним, тому при формуванні системи збалансованих показників необхідно враховувати особливості діяльності та існуючої системи управління. Причому необхідно звернути увагу на те, що велика кількість показників не сприятиме покращенню системи управління, а навпаки буде вимагати збільшення зусиль по забезпеченню контролю за їх виконанням.

Ці чотири складових (перспективи) збалансованої системи показників дають можливість досягти баланс між:

- довго- та короткостроковими цілями,
- бажаним результатом і фактором його досягнення,
- внутрішніми та зовнішніми факторами впливу.

При формуванні збалансованої системи показників головним є забезпечення правильного визначення цілей, спрямованих на виконання обраної стратегії.

На наш погляд, запропоновані Р. Капланом та Д. Нортоном перспективи, які входять до складу збалансованої системи показників не є незмінними і можуть доповнюватись підприємством з урахуванням особливостей діяльності та економічної ситуації в якій вони працюють. На нашу думку, формування ефективної стратегії діяльності підприємств споживчої кооперації не можливо без врахування забезпеченості необоротними активами, і, у свою чергу, включення перспективи матеріально-технічного забезпечення в систему збалансованих показників є достатньо доцільним і необхідним. Це сприятиме формуванню сучасної інформаційної та організаційної системи з метою забезпечення відповідності стратегічних цілей, показників, завдань та факторів діючій стратегії управління.

Запорукою забезпечення ефективної і прибуткової діяльності є модернізація та впровадження нових технологій на підприємствах споживчої кооперації. Підприємство, яке не здатне впроваджувати новітні технології, приречене на провал або неефективну систему управління. В сучасному економічному середовищі комфортно можуть почувати себе тільки ті підприємства, що мають достатній рівень гнучкості та визначили специфічні риси, які відрізняють їх від інших учасників ринкових відносин.

Нами виділена така складова моделі стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації, як майновий потенціал. У зв'язку з цим, врахування такої перспективи, як матеріально-технічне забезпечення, є доцільним. Крім того, введення такої перспективи до складу системи збалансованих показників сприятиме більш швидкому реагуванню керівництва на зміни в конкурентному середовищі, що надасть можливість сформулювати оптимальний склад необоротних активів і забезпечити їх ефективне використання. Таким чином перспективу матеріально-технічного забезпечення можна ввести в BSC і поставити її останньою в цій системі для забезпечення коригування розробленої стратегії до відповідних факторів впливу в конкурентному середовищі. З урахуванням матеріально-технічного забезпечення система збалансованих показників буде мати аббревіатуру BSCM.

На нашу думку, в перспективі матеріально-технічного забезпечення важливе місце має займати оцінка ефективного використання об'єктів, які беруть участь у створенні умов для забезпечення діяльності підприємств споживчої кооперації.

Підприємство має визначитись з політикою і стратегією, враховуючи процеси, що відбуваються в оточуючому середовищі, оскільки воно не може існувати в ізоляції і адаптація до умов конкурентного середовища є на сьогоднішній момент одним з головних критеріїв виживання.

Доцільним при формуванні стратегії розвитку, крім вище зазначених перспектив, є врахування впливу зовнішнього середовища, яке умовно можна поділити на таке, що має макро- і мікрорівень впливу на діяльність підприємств споживчої кооперації.

Основними елементами макросередовища є політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які визначаються за допомогою PEST-аналізу. Разом з тим, показники макросередовища досить важко прогнозувати.

При підборі показників мікросередовища слід звернути увагу на загальну ситуацію, яка склалась в системі споживчої кооперації та визначити загрози і можливості конкретного підприємства для подальшої реалізації зазначеної стратегії (SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінсі).

З урахуванням вищенаведеного, перспективи для формування збалансованої системи показників підприємств споживчої кооперації мають бути представлені в наступний спосіб (рис.3.3.1).

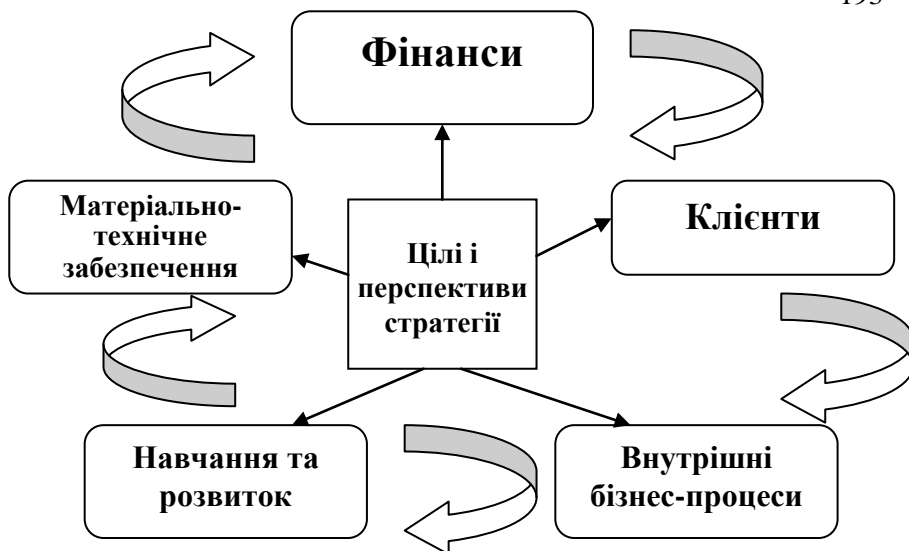


Рис.3.3.1. Система збалансованих показників для підприємств споживчої кооперації (BSCM - Balanced Scorecard)) [88].

Незважаючи на недосконалість фінансових показників вони знаходяться на першому місці в цій системі оцінки. На наш погляд, такий підхід не є випадковим, оскільки без використання фінансових показників неможливо оцінити ефективність бізнесу та наслідки вже прийнятих управлінських рішень.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють конкуренти, покупці, споживча цінність товарів, робіт, послуг. «Клієнтська складова дозволить менеджерам сформулювати стратегію, орієнтовану на споживача і цільовий сегмент ринку таким чином, щоб у майбутньому забезпечити дохідність» [77, с.30]. Р. Каплан та Д. Нортон виділяють основні показники клієнтської складової, що впливають на формування збалансованої системи показників:

- частка ринку підприємства;
- розширення клієнтської бази;
- збереження клієнтської бази;
- задоволення потреб клієнта;
- прибутковість клієнта [77, с.55].

Ми вважаємо, що вищенаведені показники є ключовими у складі перспективи клієнту, але керівництво підприємства може їх коригувати у

відповідності до визначених цілей, що забезпечить можливість його швидкого реагування на зміни в зовнішньому середовищі. На наш погляд, досить важливим є той факт, що без врахування впливу зовнішнього середовища неможливо визначити коригувальні заходи щодо внутрішньої стратегії підприємства.

Складова внутрішніх бізнес-процесів спрямована формування завдань та цілей, які не виходять за межі середовища, що підпорядковане внутрішній стратегії підприємства. В залежності від масштабності стратегічних напрямків внутрішні бізнес-процеси можуть розраховуватись на різні терміни щодо їх виконання.

Процес формування показників і напрямків внутрішніх бізнес-процесів у складі збалансованої системи показників значно відрізняється від традиційного підходу, який базується на контролі та удосконаленні існуючих у підприємства центрів відповідальності та підрозділів. Використання традиційного підходу ґрунтується на фінансових показниках в межах аналізу відхилень. Останнім часом спостерігається вихід підприємств за межі такого підходу, але не ставиться за мету інтеграція бізнес-процесів в цілому на підприємстві.

Використання збалансованої системи показників дає можливість об'єднати бізнес-процеси підприємства в єдиний ланцюг з подальшим виділенням пріоритетів. Цілі та показники складової внутрішніх бізнес-процесів мають бути сформовані у відповідності з чіткою стратегією, спрямованою на задоволення сподівань клієнтів. Такий послідовний (від загального до приватного, зверху вниз) підхід дає можливість виявити абсолютно нові бізнес-процеси, по яких організація повинна досягти успіху [2, с.71, 6].

Значна увага має приділятися такій складовій як навчання та розвиток, оскільки здатність персоналу до навчання та розвиток підприємства знаходяться в безпосередньому взаємозв'язку. Ми вважаємо, що підприємство приречене на банкрутство без чітко сформованої системи навчання та підвищення кваліфікації кадрового складу.

Не можна не погодитись з думкою науковців [265, 154, 158], що складова навчання та розвитку забезпечує підприємство відповідною інфраструктурою та є фактором виконання завдань і планів, які поставлені попередніми перспективами.

Р. Каплан і Д. Нортон у своєму дослідженні виділили три основні принципових напрямки щодо навчання та розвитку:

- можливості працівника;

- можливості інформаційних систем;
- мотивація, делегування повноважень, відповідність особистих цілей корпоративним [77, с.90].

В мінливому зовнішньому середовищі неможливо чітко зорієнтуватись і обрати необхідну стратегію без якісної та спеціальної професійної підготовки.

П. Хорват відмічає, що в процесі використання збалансована система показників перетворилась на значну управлінську систему, що включає в себе цілий ряд субпроцесів:

- представлення перспективних планів у формі конкретних показників оперативного управління;
- переміщення стратегічних завдань на більш низький рівень управління в ієрархічній системі за допомогою розроблених показників;
- налагодження зворотного зв'язку для перевірки визначених гіпотез та ініціювання процесу навчання персоналу [148].

Р. Каплан та Д. Нортон [78, 267] стверджують, що досить важливим є процес реалізації концепції BSC, в результаті визначені перспективи мають бути між собою взаємопов'язаними. Ми вважаємо, що умовно можна виділити п'ять основних етапів формування BSCM для підприємств споживчої кооперації:

1. Етап розробки BSCM, який передбачає перетворення прогностичних планів та стратегій у відповідні цілі та заходи. Після такого формування BSCM необхідно забезпечити її інтеграцію в управлінський процес.

2. Етап координації ґрунтується на побудові відповідних цілей і показників з подальшою їх декомпозицією від вищого керівництва до допоміжних ланок структури.

3. Етап планування, який передбачає визначення шляхів досягнення запланованих результатів у визначений час, оптимальний розподіл ресурсів, проектування стратегічних заходів в розрізі визначених перспектив.

4. Етап зворотного зв'язку і навчання – оновлення теоретичної бази стратегії з урахуванням нових знань персоналу.

5. Етап коригування щодо впливу зовнішнього середовища.

На нашу думку, в системі реалізації збалансованих показників найголовнішим є етап зворотного зв'язку і навчання, оскільки реалізація будь-якої стратегії в кінцевому результаті ґрунтується на знаннях персоналу підприємства. Слід також зауважити – без забезпечення

зворотного зв'язку та перманентного процесу навчання персоналу неможливо досягти оптимально можливого результату діяльності підприємства.

Використання збалансованої системи показників є єдиним процесом, здатним забезпечити досягнення цілей, поставлених підприємством (рис.3.3.2).

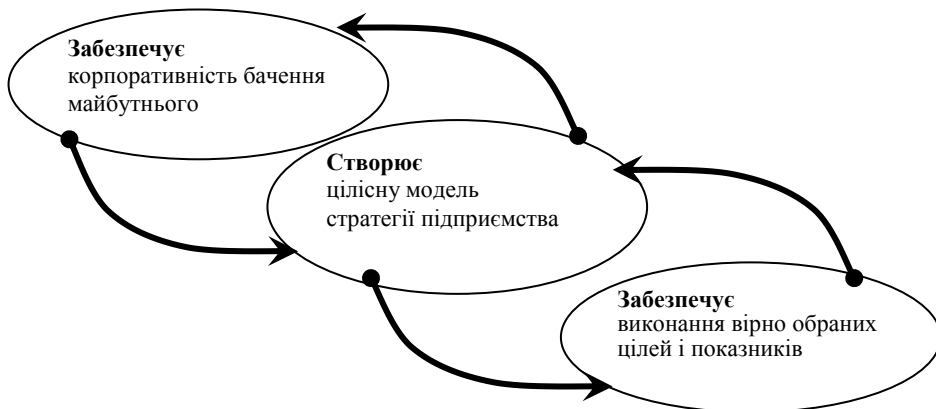


Рис.3.3.2. Процес формування стратегії підприємства, що базується на системі збалансованих показників.

Підприємство для забезпечення успіху в досягненні визначених цілей має представити обрану стратегію у вигляді показників, що доведені до виконавців. Досить складним і відповідальним для керівництва підприємства є момент правильного визначення показників, яких необхідно досягти.

Збалансована система показників має базуватись на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків, факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами. Зв'язок між показниками збалансованої системи показників створюється шляхом підбору показників, які відповідають на питання «якщо – то». Наприклад: якщо збільшиться обсяг реалізації то збільшиться прибуток; якщо зменшаться витрати, то збільшиться прибуток; якщо підвищиться якість продукції, товарів, робіт, послуг, то покращиться задоволеність клієнтів. Причинно-наслідкові зв'язки

між запропонованими перспективами підприємств споживчої кооперації можна подати у вигляді наступної схеми (рис.3.3.3.).



Рис. 3.3.3. Причинно – наслідкові зв'язки BSCM підприємств та організацій споживчої кооперації [88].

Досить важливим постає питання щодо кількості показників, які формують BSC. Дослідники, що займались проблемами формування BSC [37, 267] стверджують, показників має бути не більше 20-25, оскільки досить важко концентруватись і відслідковувати їх вплив на діяльність підприємства. Крім того досить важливим є момент співвідношення фінансових і нефінансових показників. Ми погоджуємось з думкою, що показники мають бути сфокусовані в трьох вимірах: минулому,

сьогоднішньому та майбутньому і забезпечувати рух на досягнення поставленої мети. Необхідно враховувати той факт, що до збалансованої системи показників мають включатись визначальні фактори, які забезпечують досягнення поставленої мети та успіху, а не діагностичні, що допомагають компанії функціонувати. Зарубіжна практика використання BSC доводить, що неможна забезпечити перспективу розвитку підприємства на задачах, які вирішуються в короткостроковій перспективі. З одного боку такі показники як прибутковість, зниження витрат призводять до короткострокового успіху, але неврахування таких показників як рівень задоволеності клієнтів, постачальників, інвестиційно-інноваційних процесів на підприємстві не забезпечить конкурентного успіху.

Браун Марк Г. відмічає, що будь-яка організація має звертати увагу на такі довгострокові показники як:

- задоволеність клієнтів;
- задоволеність працівників;
- якість товарів/ послуг;
- соціальна відповідальність [37].

Слід зауважити, що саме діяльність підприємств споживчої кооперації спрямована на надання більшою мірою послуг населенню, причому в сільській місцевості, що певним чином впливає на визначення пріоритетів. Разом з тим довгострокові показники не забезпечать одразу фінансового процвітання, але сприятимуть стабільності і поступовому стійкому розвитку підприємства. Враховуючи ієрархію управління системи споживчої кооперації можна погодитись з думкою, що чим нижчий рівень управління, тим менша кількість показників має бути доведена до виконання з метою забезпечення якості роботи. Ми пропонуємо виділити чотири рівня управління:

- Укоопспілка – від 15 до 20 показників;
- Облспоживспілка – від 10 до 15 показників;
- Райспоживспілка – від 5 до 10 показників;
- Споживче товариство, магазин, ресторан, заготпункт – 1 - 5 показників [209].

Слід відмітити, що усі показники мають бути взаємопов'язаними і доповнювати інформацію, збільшуючи її обсяг «знизу вверх». При формуванні показників вони мають відповідати цілям, яких треба досягти. Справа в тому, що в залежності від цілі показники можуть бути змінені, оскільки показник – це формалізований вигляд цілі, якщо не забезпечується

вимір цілі, то і досягти її буде досить важко, а в більшості випадків і неможливо.

Оскільки система споживчої кооперації спрямована на обслуговування клієнтів і задоволення їхніх потреб, то, на нашу думку, можна виділити таку низку цілей пов'язаних саме з якістю бізнес-процесу реалізації продукції:

- якість обслуговування (кількість часу на здійснення покупки та толерантність поведінки продавця);
- якість задоволення клієнтів (ціна, якість товару або послуги);
- якість задоволення персоналу (оплата праці та інші мотиваційні заходи) [203].

Особливості діяльності підприємств споживчої кооперації полягають у необхідності збереження клієнтів, а також сприянні збільшенню їх кількості. Ми вважаємо, що в невеликих містах та селищах збільшення кількості клієнтів навряд чи можливо, але можна їх зацікавити новим та якісним асортиментом продукції, що у свою чергу сприятиме зростанню вартості однієї покупки і забезпечить підвищенню обсягів реалізації. Досить важливе значення в цьому контексті набуває аналіз продуктивного ряду, який має на меті виявити більш конкурентні товари для забезпечення задоволеності клієнтів.

Якість задоволення клієнтів безпосередньо залежить від ціни та якості товару, але неможна не враховувати якості обслуговування. На нашу думку, в сучасних ринкових конкурентних умовах неможливо надати якісно послугу без відповідної професійної підготовки. Тому керівництву слід систематично приділяти увагу перманентному процесу підвищення кваліфікації працівників і не стільки вищого рівня управління скільки середнього та нижчого. Така пропозиція витікає з того, що з клієнтом безпосередньо спілкується продавець, офіціант, зав. магазином, шеф-кухар т.і.

Крім того важливе значення в цій ситуації має мотивація праці робітників, оскільки це у свою чергу також впливатиме на виконання запланованих фінансових показників (виручка від реалізації, прибуток).

При формуванні збалансованої системи показників необхідно також виділити цілі фінансового характеру, які впливають з нефінансових цілей – отримання прибутку, підвищення вартості капіталу, збільшення доданої вартості підприємства. Причому більша кількість фінансових показників має визначатись та розраховуватись вищим керівництвом для забезпечення

своєчасного коригування та контролю за їх виконанням нижчими рівнями управління. Очевидно, саме фінансова перспектива має забезпечити оцінку кінцевої результативності діяльності підприємств споживчої кооперації, тому до їх визначення необхідно підходити досить ретельно.

Враховуючи вище наведену інформацію, сформуємо для бізнес-процесу "реалізація товарів" ступеневий розподіл показників, метою якого буде забезпечення підвищення обсягів прибутку на основі якісного обслуговування клієнтів (табл.3.3.1) [88].

Показники, що розміщені в таблиці, відображають найбільш суттєві моменти процесу реалізації товарів або продукції. Крім того важливим є те, що для ефективного функціонування BSCM необхідно забезпечити простоту розрахунків показників без додаткового накопичення інформації.

Розподіл показників бізнес-процесу «реалізація товарів» за рівнями відповідальності

Рівень управління (відповідальності)	Фінанси	Бізнес-процеси	Клієнти	Розвиток і навчання	Матеріально-технічне забезпечення
Укоопспілка	EVA VAR Обсяг реалізації Прибуток рентабельність капіталу Рівень витрат	Кількість асортиментних груп Коефіцієнт охопленості клієнтів Коефіцієнт оновлення асортименту	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість навчальних курсів за квартал Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал Рівень фахівців з вищою освітою	Рівень забезпеченості пасивними основними засобами Рівень забезпеченості активними основними засобами Рівень забезпеченості новітніми технологіями Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Облспожив - спілка	Обсяг реалізації Прибуток рентабельність капіталу Рівень витрат	Коефіцієнт охопленості клієнтів Коефіцієнт оновлення асортименту	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість навчальних курсів за квартал Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал Рівень фахівців з вищою освітою	Рівень забезпеченості пасивними основними засобами Рівень забезпеченості активними основними засобами Рівень забезпеченості новітніми технологіями Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ

					Коефіцієнт зносу ОЗ
Райспожив- спілка	Обсяг реалізації Прибуток	Коефіцієнт охопленості клієнтів Коефіцієнт оновлення асортименту	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал	Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Споживче товариство	Обсяг реалізації Прибуток	Коефіцієнт охопленості клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів Індекс якості обслуговування	Кількість працівників, що пройшли навчання за квартал	Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Магазин, ресторан, заготівельний пункт	Обсяг реалізації Прибуток	Кількість клієнтів, що обслуговуються за робочий день	Індекс задоволеності клієнтів	Кількість позитивних та негативних відзивів по обслуговуванню за місяць	Фондовіддача ОЗ Фодомісткість ОЗ Коефіцієнт оновлення ОЗ Коефіцієнт зносу ОЗ
Коригування розробленої стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища		Політична ситуація в країні Економічна ситуація в країні Конкурентоспроможність послуг, що надаються Цінова політика постачальників Професійна підготовка персоналу			

Проведений аналіз теоретичних і практичних аспектів BSCМ свідчить про те, що важливість його використання зростає в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

В такому випадку збалансована система показників є тим інструментом стратегічної комунікації, що забезпечить виконання навіть не зовсім чіткої і сформульованої стратегії. Враховуючи особливі умови діяльності підприємств споживчої кооперації слід відмітити про доцільність введення збалансованої системи показників для своєчасного реагування на зміни макро- і мікросередовища.

Для забезпечення ефективного функціонування збалансованої системи показників вищому керівництву необхідно надавати консультації щодо порядку розрахунку показників та забезпечити усі рівні управління системи споживчої кооперації відповідними програмними продуктами. Разом з тим, програмне забезпечення не є головним аргументом для забезпечення виконання BSCМ, але збір, оцінка та аналіз необхідних даних відіграє досить важливу роль. В основу системи збалансованих показників покладена ідея вимірюваності, оскільки усі фактори управління мають бути розрахованими.

Ми дотримуємось думки Р. Нортон та Д. Каплана про те, що якщо показник неможна виміряти, то ним неможливо управляти. На нашу думку, квінтесенцією BSC є те, що за її допомогою стало можливим ув'язати стратегію підприємства та його оперативні плани. BSC на сьогоднішній момент є найбільш популярним контролінговим інструментом завдяки якому керівництво підприємства отримує структуровану інформацію за визначеними перспективами. Сучасний вітчизняний менеджмент готовий прийняти BSC і оцінити необхідність введення системи контролінгу на підприємстві, який би забезпечив його сталий розвиток та надійність.

Проведене дослідження дає підстави для твердження щодо необхідності використання системи збалансованих показників як необхідної складової фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації з метою підвищення результативності діяльності. Визначення показників, які є взаємопов'язаними на усіх рівнях управління, дає можливість забезпечити їх своєчасне коригування, виявлення «вузьких місць» з метою прийняття виважених управлінських рішень, що є досить актуальним в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

В подальшому нашому дослідженні ми побудуємо систему стратегічного і оперативного фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації та запропонуємо формування служби фінансового контролінгу.

РОЗДІЛ 4

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТИВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

4.1. Формування фінансової структури підприємств і організацій споживчої кооперації

Система регулярного менеджменту, складовою якого є і фінансовий контролінг, ґрунтується на функціональному підході. На думку Лопушинської Г.К. основним важелем при функціональному підході є контроль фізичного виконання тих чи інших дій [134]. Функціональний підхід передбачає досягнення поставленої мети шляхом розробки та виконання планових завдань в рамках функцій, закріплених за відповідними підрозділами.

Оскільки функціональні цілі усіх підрозділів підприємства завжди є складовими загальної системи управління, то і використання функціонального підходу також необхідно. Разом з тим, враховуючи сучасні зміни в умовах господарювання підприємств, варто звернути увагу на доцільність ізольованого використання функціонального підходу. Сам по собі функціональний підхід лише частково забезпечує ефективне функціонування діючої системи управління, оскільки враховує лише функціональну складову.

На сьогоднішній момент науковці також приділяють значну увагу таким підходам як : інтегрований (системний), процесний, ситуаційний, стратегічного планування, аутсорсинг, збалансована система показників, цільові показники, бюджетне управління т.і. В результаті ми маємо на практиці не «чистий» функціональний підхід, а своєрідні комбінації різних підходів на основі функціонального в залежності від цілей, які поставлені підприємством на відповідному етапі життєвого циклу та обраної стратегії розвитку.

Ефективне функціонування фінансово – економічної системи підприємства можливе за умов використання системного, ситуаційного та процесного підходів.

Системний підхід має вплив на систему управління з точки зору оптимізації структури її складових для забезпечення ефективного функціонування. Системний підхід дає можливість отримати цілісну уяву щодо взаємозв'язку між складовими як внутрі так і ззовні підприємства

Процесний підхід діє в комплексі і взаємозв'язку основних складових фінансово – економічної системи управління: облік, прогнозування, бюджетування, планування, контроль, аналіз. Процесний підхід забезпечує впевненість підприємства в тому, що існуюча система управління націлена на постійне підвищення ефективності діяльності та якості управління. Ґрунтуючись на дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених [204,239,255] можна зробити висновок, що контролінг базується на процесно – орієнтованому підході. На базі якого підходу формується процесно – орієнтована організаційна структура, яка дає можливість оптимізувати бізнес – процеси та за методом розрахунку розподілити затрати по процесам.

Ситуаційний підхід дає можливість, використовуючи різні методи, впливати на значення ключових показників діяльності підприємства в залежності від фінансової ситуації, що складається на даний момент. При ситуаційному підході мають виділятися найбільш значущі елементи внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сучасний розвиток фінансового контролінгу вимагає від керівників максимального врахування факторів впливу на діяльність підприємства, тому вважаємо, що необхідно використовувати при побудові структури фінансового контролінгу три основних підходи (рис.4.1.).

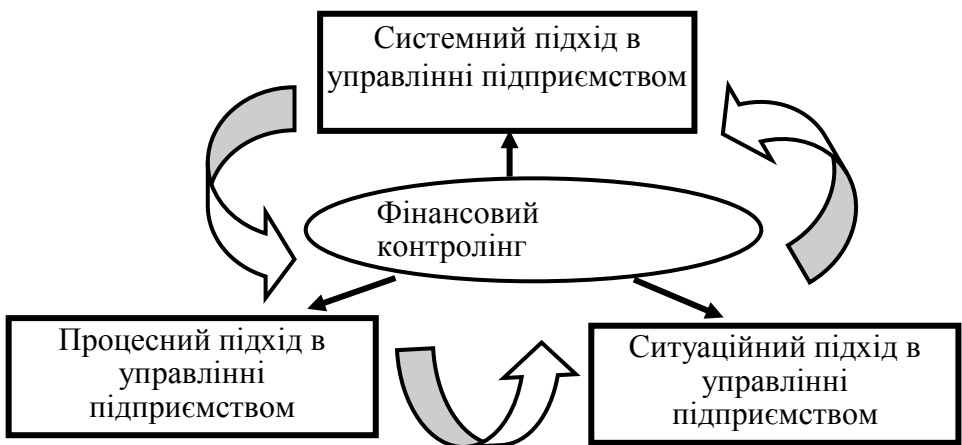


Рис. 4.1.1. Взаємозв'язок між основними підходами системи управління підприємством в рамках системи фінансового контролінгу

Таким чином, для досягнення ефективної системи управління необхідно використовувати усі три підходи, що дає можливість забезпечити гнучкість сформованої системи фінансового контролінгу у відповідності до реалій функціонування підприємства.

Для ефективного функціонування системи фінансового контролінгу необхідно визначити функції та напрямки діяльності фінансового контролера. Контролер має оптимізувати бізнес – процеси підприємства та забезпечити методичне та інструментальне підґрунтя для побудови системи фінансового контролінгу. Професійна кваліфікація фінансового контролера повинна мати можливості використовувати « жорсткі »(у випадках чіткої регламентації показників) та « м'які »(при необхідності коригувань показників для досягнення поставленої мети) навички та інструменти управління, які диктуються реальними умовами в яких діє підприємство. За умов формування системи фінансового контролінгу фінансовий контролер має обґрунтовано підходити до розподілу витрат між підрозділами, аналізувати відхилення, розраховувати поточну беззбитковість для підтримки рівня платоспроможності та ліквідності підприємства.

Основними задачами фінансового контролера як речника керівництва, який організовує, супроводжує процес постановки цілей, планування і управління пов'язаний із наступними його діями:

- забезпечує прозорість результатів, сприяє тим самим більш високій ефективності діяльності підприємства;
- координує підцілі і підплани в рамках єдиного цілого і організовують тим самим систему внутрішньофірмової відповідальності;
- вибудовують процес постановки цілей планування і управління таким чином, щоб кожен співробітник орієнтувався на цілі підприємства;
- забезпечують збір необхідної інформації в окреслених обсягах та за відповідною формою;
- створюють і обслуговують систему фінансового контролінгу підприємства.

В рамках фінансово – економічної моделі підприємство розглядається як система, що використовує фінансові ресурси, випускає та реалізовує продукцію, ефективність діяльності залежить від обсягу отриманих доходів та понесених витрат. В умовах ринку важливого значення набуває визначення ринкової вартості фінансових ресурсів та здатності генерувати грошові потоки.

Будь – яке підприємство являє собою сукупність відповідних процесів, які здійснюються в рамках фінансово – господарської діяльності та відповідних моделей, які відображають різні напрямки діяльності. В порівнянні з фінансово – економічною моделлю процесна модель підприємства не може вимірюватись лише фінансовими показниками або в грошовому еквіваленті.

В рамках моделей інтелектуального капіталу та корпоративної культури споживча кооперація позиціонує себе як систему соціальних цінностей, здатну генерувати і управляти знаннями, оскільки до її складу входять навчальні заклади різного рівня.

Таким чином ми маємо справу з фінансовими і нефінансовими проекціями оперативного фінансового контролінгу, які в сукупності характеризують діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації, ефективність кожної з яких оцінюється відповідними показниками. Разом з тим нас цікавить вплив кожної проекції на напрямки діяльності споживчої кооперації, оскільки тільки комплексна оцінка надасть змогу виявити слабкі сторони діяльності та визначити пріоритети і невикористані резерви.

Основою для побудови системи оперативного фінансового контролінгу на підприємстві є модель підприємства, яка в залежності від визначених пріоритетів розвитку може бути фінансово орієнтованою, спрямованою на формування позиції на ринку, інтелектуального капіталу, корпоративної культури т.і. Оскільки ми досліджуємо фінансову складову діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, то ключовою моделлю, яка визначає пріоритети подальшого розвитку має бути фінансова модель.

Враховуючи особливості діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, необхідно формувати систему оперативного фінансового контролінгу на базі побудови фінансово – економічної моделі, з урахуванням процесів, які здійснюються та виокремленням ролі соціальної складової та корпоративних цінностей.

Система показників оперативного фінансового контролінгу передбачає розробку показників та підбір відповідного інструментарію для оцінки діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Оскільки фінансова складова є вирішальною в діяльності будь – якої системи, то ґрунтуючись попередніх дослідженнях щодо порядку формування фінансової структури підприємства [32,35,73,81,106], вважаємо за потрібне розглянути це питання більш детально в рамках системи оперативного фінансового контролінгу.

Враховуючи вищенаведену інформацію вважаємо за доцільне подати порядок побудови системи оперативного фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації зі створенням відповідних центрів фінансової відповідальності.

Проектування фінансової структури компанії має бути наступним кроком при розробці методології бюджетного управління. Даний крок передуює формуванню центрів фінансової відповідальності, оскільки необхідно визначитись з наступними моментами:

- з'ясувати місця виникнення витрат;
- з'ясувати місця виникнення доходів.

Після даної процедури необхідно зробити декомпозицію відповідальності між структурними підрозділами з метою досягнення поставленого фінансового результату. При виділенні і подальшому формуванні центрів фінансової відповідальності необхідно пам'ятати, що кожен підрозділ забезпечує свій внесок в досягнення фінансового результату і несе відповідальність за власні дії, починаючи з планування і закінчуючи звітом про отримані результати діяльності. Таким чином формування центрів фінансової відповідальності дає можливість забезпечити своєчасну координацію дій підрозділів та визначити їх внесок в справу досягнення фінансових результатів діяльності, у свою чергу, це підвищує мотивацію праці працівників та забезпечує підвищення персональної відповідальності за виконання поставлених задач, підвищується оперативність і обґрунтованість дій керівників при прийнятті управлінських рішень. За таких умов вищий менеджмент приділяє більше уваги вирішенню стратегічних задач і коригуванню стратегії з врахуванням змін факторів впливу на діяльність підприємства. Таким чином, процес бюджетування ґрунтується на делегуванні відповідальності між створеними центрами фінансової відповідальності.

На думку Ч.Т. Хорнгрена облік відповідальності (responsibility accounting) - це система, яка вимірює (оцінює) плани і дії по кожному центру відповідальності[241, с.110].

Система розподілу відповідальності має забезпечити:

По- перше формування фінансової структури, основу якої складають центри фінансової відповідальності.

Фінансова структура - ієрархічна система центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), яка визначає їх значущість та економічну сопідпорядкованість і призначена для комплексного управління економічними результатами діяльності [81].

По – друге формування бюджетної структури, яка представлена системою фінансової планово – звітної документації (бюджетів) підприємства за різними сферами діяльності(в залежності від специфіки галузі діяльності підприємства) та центрів фінансової відповідальності(ЦФВ).

За Хоупом Д. та Фрайзером Р. центр фінансової відповідальності - це специфічна структурна одиниця підприємства, яка в процесі своєї діяльності впливає на економічний результат і призначена для несення відповідальності за процес планування та досягнення планів[242].

Поняття ЦФВ для більшої деталізації можна доповнити поняттями центр фінансового обліку та місце виникнення витрат, оскільки центр фінансової відповідальності має бути забезпечений якісною інформаційною базою та здійснювати безпосередньо контроль за витратами, обсяг яких знаходиться в безпосередньому зв'язку з фінансовими результатами діяльності підприємства.

Шиткіна І.С. та Івашкевич В.Б. дотримуються думки, що:

- центр фінансового обліку (ЦФО) – це специфічна структурна одиниця підприємства, що впливає в ході своєї діяльності на економічні результати та забезпечує коректний облік даних результатів;
- місце виникнення витрат(МВВ) – виокремлений об'єкт у складі підприємства, в результаті функціонування якого виникають витрати відповідного рівня, а відповідальність за них несе центр фінансової відповідальності вищого рівня [73,250].

Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. чітко визначають обсяг відповідальності за створеними центрами, так центр витрат (cost center) підзвітний тільки за витрати; центр продаж (revenue center) – тільки за виручку; центр прибутку (profit center) – за витрати та забезпечення виручки; центр інвестицій (investment center) – за затрати, виручку та інвестиції [241, с.110].

Фінансова проекція в рамках оперативного фінансового контролінгу може бути подана як система бюджетування, основою для побудови якої є фінансова модель підприємства. Структурування фінансової моделі має здійснюватись шляхом декомпозиції фінансових показників в рамках сформованих центрів фінансової відповідальності.

Діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації як об'єктів фінансового управління пов'язана із здійсненням різного роду бізнес – процесів, а відповідні структурні підрозділи, які здійснюють ці бізнес – процеси можна розглядати як центри фінансової відповідальності. В

контексті сучасних реалій діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації можна виділити наступні бізнес - процеси: закупівля, виробництво, реалізація, інвестиції.

На практиці виділяють наступні центри фінансової відповідальності: центр доходів; центр маржинального доходу; центр затрат; центр прибутку; центр маржинального прибутку; центр інновацій; центр інвестицій [11, 32, 106, 132, 204, 241].

На нашу думку для підприємств і організацій споживчої кооперації найбільш прийнятними є створення центрів фінансової відповідальності: доходів, затрат, прибутку та інвестицій. Для функціонування визначених центрів фінансової відповідальності мають бути виокремлені їх задачі та інструменти.

Центр доходів – структурний підрозділ відповідає за реалізацію товарів, робіт, послуг. Ефективність діяльності даного центра фінансової відповідальності залежить від обсягу отриманих доходів. Поряд із доходами центр фінансової відповідальності несе і витрати, але в порівнянні з доходами їх частка набагато менша, тому доцільно такий центр називати центром доходів. Інструментами управління для даного ЦФВ є бюджет продаж, обсяг витрат, пов'язаних з реалізацією продукції.

Центр витрат, пов'язаний із виконанням виробничої програми (якщо це виробництво), пов'язаний з покриттям управлінських розходів. Якщо центр витрат пов'язаний з адміністративними витратами, то до цього центру відносять усі витрати адміністративського персоналу без поділу на підрозділи.

Якщо підприємство здійснює закупівлю товарів, сировини матеріалів в значних обсягах, то доцільно створити центр закупок з виділенням відповідних витрат, пов'язаних із процесом закупівлі і транспортування. Інструментом управління є бюджет виробництва, бюджет управлінських витрат, бюджет закупок.

Центром прибутку може бути структурний підрозділ або підприємство в цілому, яке відповідає за фінансові результати діяльності. В більшості випадків відповідальність за фінансові результати діяльності несе керівництво, а також можуть виділятися центри прибутку по окремому виду діяльності.

До складу центру прибутку може входити центр витрат та центр доходів, які є нижчими за ієрархією. Інструментом управління центру прибутку є бюджет доходів і витрат.

Центр інвестицій несе відповідальність за ефективність інвестиційної діяльності на підприємстві. Оскільки заключне рішення щодо здійснення інвестицій приймає керівник, то і відповідальність за ефективність інвестиційної діяльності несе також керівник. З своєю суттю в масштабах усього підприємства центр прибутку і інвестицій співпадають. В такому випадку центр фінансової відповідальності можна визначати як центр прибутку і інвестицій. Інструментом управління є бюджет доходів і витрат та бюджет інвестицій. Це є актуальним для підприємств і організацій споживчої кооперації, особливо на рівні районних споживчих товариств та районних споживчих спілок.

В результаті між сформованими центрами фінансової відповідальності існує відповідний взаємозв'язок, а тип центру фінансової відповідальності визначає його права та відповідальність за виконання визначених фінансових показників, які є складовою загального фінансового результату діяльності підприємства.

Створення центрів фінансової відповідальності при формуванні системи бюджетів має забезпечення їх виконання, контроль та коригування.

В рамках центрів фінансової відповідальності необхідно визначити підконтрольні показники, які б враховували специфіку діяльності підприємства та забезпечили їх виконання. Важливим є факт встановлення відхилень показників від запланованих. В даному випадку роль оперативного фінансового контролінгу полягає в створенні умов для виконання визначених показників та своєчасного їх коригування в рамках встановлених меж зі з'ясуванням причин виникнення відхилень.

В попередньому дослідженні нами визначено, що система фінансового контролінгу має забезпечити виконання визначених стратегічних цілей, спрямованих на забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та підтримку фінансової рівноваги діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, то в рамках оперативного фінансового контролінгу в цьому контексті мають бути підбрані ключові фактор успіху. Такий підхід надасть можливість гармонізувати стратегічні тактичні та оперативні цілі і напрями діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Оскільки тактика «відноситься до більш конкретних процесів ніж стратегія» [207, с.62], то в контексті фінансового контролінгу інформація має бути класифікована з урахуванням стратегічних, тактичних і оперативних задач на стратегічно – тактичну, тактично – оперативну. Причому стратегічне інформаційне забезпечення має формувати базу по всій системі, тактичне – по

конкретному підрозділу або центру фінансової відповідальності, а оперативне – по бізнес – процесам, які притаманні даному підприємству. В даному випадку чітко прослідковується взаємозв'язок між цими видами інформаційного забезпечення і дає можливість вже на стратегічно – тактичному рівні виявити «вузькі місця» в організації діяльності і досягненні стратегічних цілей. Коригування визначених показників на «тактично - оперативному» рівні сприяє ліквідації «вузьких місць » і забезпеченню ефективного функціонування підприємства.

Підконтрольні показники мають бути ключовими в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. На нашу думку показники, що виділяються в системі оперативного фінансового контролінгу як підконтрольні або ключові фактори успіху, для забезпечення їх ефективного виконання мають відповідати наступному:

1. Визначатись в рамках центрів фінансової відповідальності.
2. Визначати мінімально необхідну кількість показників, які б давали можливість їх контролю, своєчасного коригування без збільшення додаткового навантаження на персонал.
3. Доступність і простота порядку розрахунку та подання інформації про їх виконання.
4. Підвищувати мотивацію та зацікавленість виконавців в забезпеченні досягнення визначених тактичних та оперативних цілей.
5. Мінімальне та максимальне значення ключових показників.
6. Можливість порівняння ключових показників в динаміці з врахуванням місця їх виникнення.

Оскільки основним результативним показником діяльності будь – якого підприємства є прибуток, то доцільно виділити центр прибутку, центр доходів і центр витрат як результат аналізу доходів і витрат підприємства.

Сформована на таких засадах фінансова структура підприємства має забезпечити для кожної її складової (центру відповідальності) ті чи інші фінансові показники, які розкривають сутність даної організаційної структури в системі управління підприємством.

Після визначення структури центрів відповідальності та декомпозиції відповідальності за виконання визначених показників доцільно сформулювати структуру бюджетів, які зводять в єдине ціле доведені до кожного центру відповідальності фінансові показники.

Показники мають враховувати особливості функціонування відповідного центру відповідальності та підлягати плануванню і контролю. Після визначення показників необхідно сформулювати регламент фінансового

планування, порядок формування звітів, коригування прийнятих бюджетів для кожного центру відповідальності та здійснення аналізу фінансових результатів з метою виявлення відхилень і з'ясування причин цих відхилень.

Таким чином, ми маємо справу з повноцінним циклом фінансового управління підприємством, з орієнтацією на обрані фінансові показники.

Пропонуємо наступні показники для вищенаведених проєкцій в рамках системи оперативного фінансового контролінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

Діяльність центра фінансової відповідальності має контролюватись через призму визначених ключових показників успіху. Для цього необхідно чітко розуміти обсяг робіт, послуг, асортимент продукції, що реалізується через створений центр фінансової відповідальності, а також обсяг послуг, що надаються зовнішнім і внутрішнім клієнтам. Так в системі споживчої кооперації є власне виробництво, ресторанне господарство, оптова та роздрібна торгівля, в рамках такої діяльності можуть надаватись послуги по реалізації продукції як всередині системи так і за її межами.

Враховуючи багатофункціональну діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації можна запропонувати для центрів фінансової відповідальності наступні показники:

- Центр доходів обсяг продаж(реалізації), обсяг грошових надходжень, обсяги дебіторської заборгованості, обсяг витрат, пов'язаний з реалізацією товарів, робіт, послуг, витрати на утримання даного центру.
- Центр витрат обсяги робіт, що виконуються даним підрозділом(виробнича програма), структура витрат, собівартість одиниці продукції, показники ефективності використання основних та оборотних засобів.
- Центр прибутку має оцінюватись по показникам центру витрат і доходів, а також показникам ефективності фінансово – господарської діяльності (рентабельність, фондовіддача, оборотність оборотних активів т.і.).
- Центр прибутку та інвестицій має включати додатково показники, пов'язані із ефективним здійсненням інвестиційної діяльності (період окупності, внутрішня норма дохідності, ROI, RORAC, EVA), для інвестора важливим є фінансовий стан, тому показники фінансового стану також можуть бути включені до переліку ключових показників.

Система ключових показників центрів фінансової відповідальності формує систему бюджетної моделі підприємств і організацій споживчої кооперації. Разом з тим при підборі ключових показників успіху необхідно враховувати, вони мають бути відображені у фінансових і бухгалтерських звітах, мати числове значення і однозначну трактовку з точки зору економічного змісту.

Враховуючи проведене вище дослідження ми пропонуємо наступну фінансову структуру в системі споживчої кооперації (рис.4.1.2.)

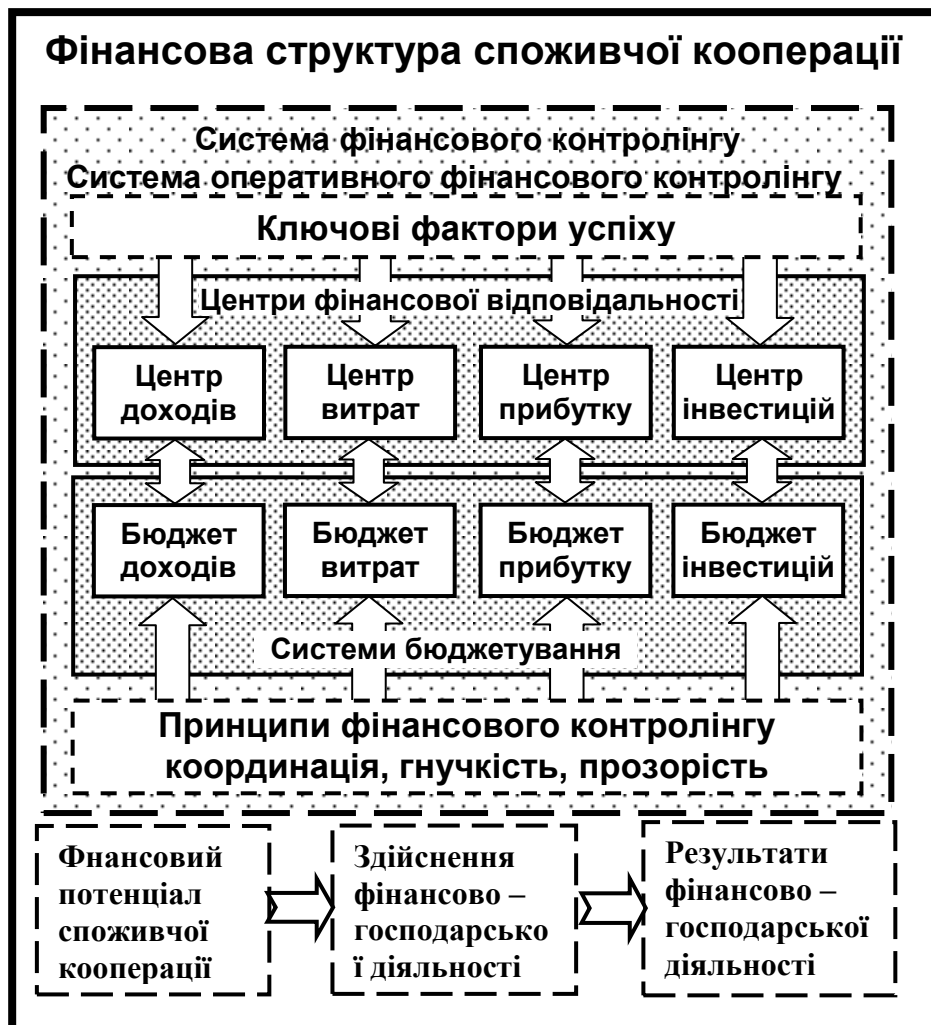


Рис. 4.1.2. Модель фінансової структури підприємств і організацій споживчої кооперації на базі оперативного фінансового контролінгу

Впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню рівня відповідальності за виконання визначених ключових показників на всіх рівнях управління. Система оперативного фінансового контролінгу має забезпечити гнучкість, прозорість, координацію функціонування фінансової структури.

Таким чином, ефективне функціонування фінансової структури підприємств і організацій споживчої кооперації можливо за умов побудови її з використанням системи фінансового оперативного контролінгу.

4.2. Побудова механізму оперативного фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації

Фінансовий контролінг як структурна складова системи управління привертає увагу науковців в контексті розробки, побудови та його впровадження на підприємстві.

В літературних джерелах [120, 124, 129, 197, 219] розкриваються концептуальні основи формування системи контролінгу, разом з тим відсутня універсальна методика організації фінансового контролінгу та формування його механізму. В попередніх дослідженнях нами приділена увага класифікації інструментарію контролінгу, сутності та ролі фінансового контролінгу в системі управління підприємствами та організаціями споживчої кооперації. На наш погляд без розробки чіткого механізму фінансового контролінгу його впровадження на підприємстві не в змозі дати очікуваного ефекту.

На думку Дайле А. [61] контролінг це не та система, яка автоматично забезпечує успіх підприємства, звільнюючи керівництво від функцій управління. Контролінг інтегруючи в єдину систему процес від обліку до контролю, включаючи аналіз, планування і прогнозування дає можливість сформуванню цілісної координаційної системи управління на підприємстві [9, 61, 116]. При досягненні високого рівня координації управлінської системи у керівництва скорочуються витрати часу на прийняття управлінського рішення з тим самим, а може і вищим рівнем якості та відповідальності.

Оскільки однією з основопологаючих функцій контролінгу є координаційна, то механізм фінансового контролінгу має бути сформований в єдиній системній основі з виділенням типових операцій, основних напрямків діяльності і бізнес-процесів. Такий підхід щодо формування контролінгового механізму надасть можливість забезпечити стандартизацію окремих процедур контролінгу і оцінити ефективність механізму контролінгу в цілому.

Фінансова складова, в сучасних умовах господарювання є основопологаючою, оскільки без достатнього обсягу фінансових ресурсів неможливо досягти поставлених цілей. Ми дотримуємось думки, що ефективне використання фінансових ресурсів сприяє підвищенню потенційних можливостей і забезпеченню подальшого розвитку господарюючих суб'єктів. Система управління підприємств та організацій споживчої кооперації має бути спрямована на можливість своєчасного реагування на зміни та вміння впливати на кінцевий фінансовий результат бізнес-процесів, які здійснює підприємство. В такому аспекті досить слушним є формування системи управління з використанням фінансового контролінгу. Роль фінансового контролінгу зростає, оскільки фінансова складова є ключовою, яка здатна забезпечити практичну реалізацію стратегії, обраної підприємством.

Побудована система управління має бути зорієнтована на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємств та організацій споживчої кооперації в контексті стійкого розвитку. Фінансовий контролінг є саме тією складовою, що здатна забезпечити комплексне вирішення тих чи інших проблем, що виникають в процесі діяльності. Разом з тим для ефективного функціонування такої системи необхідно сформувати механізм контролінгу, який би діяв у відповідності з визначеними напрямками діяльності підприємства.

Аналіз літературних джерел [9, 59, 61, 112, 116, 120, 124, 129, 197, 203, 219, 253] свідчить про те, що саме побудові механізму контролінгу не приділяється значної уваги. В основному дослідники звертають увагу на інструментарій контролінгу [9, 59, 61, 112, 116, 129, 197], який використовується для оцінки та аналізу бізнес-процесів, а також планування та контролю. Окремо взятий контролінговий інструментарій не дає можливості забезпечити комплексне функціонування системи управління підприємства. На нашу думку інструментарій є підґрунтям для формування механізму контролінгу і якщо не буде чітко вибудованого механізму, то

ефективність системи управління, з використанням окремих інструментів фінансового контролінгу, визначити досить важко [102].

Особлива увага в умовах ринку приділяється фінансовому забезпеченню діяльності в рамках відповідного фінансового механізму, координатором якого має бути система фінансового контролінгу в якості підтримки його функціонування. «Такий механізм завжди має бути ринково мотивованим, налаштованим на корпоративні інтереси. Таким чином, такий механізм на практиці являє собою прикладну модель процесу контролінгу з притаманними йому функціональними установками з урахуванням галузевих, соціально-кадрових, фінансових, податкових та інших особливостей ведення бізнесу» [124, с.48].

З нашої точки зору побудову механізму фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації необхідно починати з визначення основних складових навколо яких і буде здійснюватись формування даного механізму.

По-перше необхідно визначити мету побудови контролінгового механізму, яка, на нашу думку, полягає в підвищенні ефективності та якості прийняття управлінських рішень.

По-друге врахувати специфічні функції фінансового контролінгу, серед яких координаційна є найбільш вагомою та значущою.

По-третє побудова механізму фінансового контролінгу має враховувати основні бізнес-процеси, що є типовими для всіх рівнів управління, цей факт є досить важливим для багаторівневої системи управління.

По - четверте визначити пріоритетні напрямки діяльності, які складають основу структури бізнесу.

Оскільки в цій главі ми приділяємо увагу саме оперативній складовій фінансового контролінгу, то подальше дослідження буде акцентоване на оперативному фінансовому контролінгу. Разом з тим, для розуміння функціонування механізму оперативного контролінгу, необхідно спочатку подати загальну схему механізму фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації з подальшою деталізацією функціонування оперативної його складової.

На нашу думку, в найбільш загальному вигляді схема механізму фінансового контролінгу для підприємств та організацій споживчої кооперації в загальній системі контролінгу може бути

наступною (рис.4.2.1).

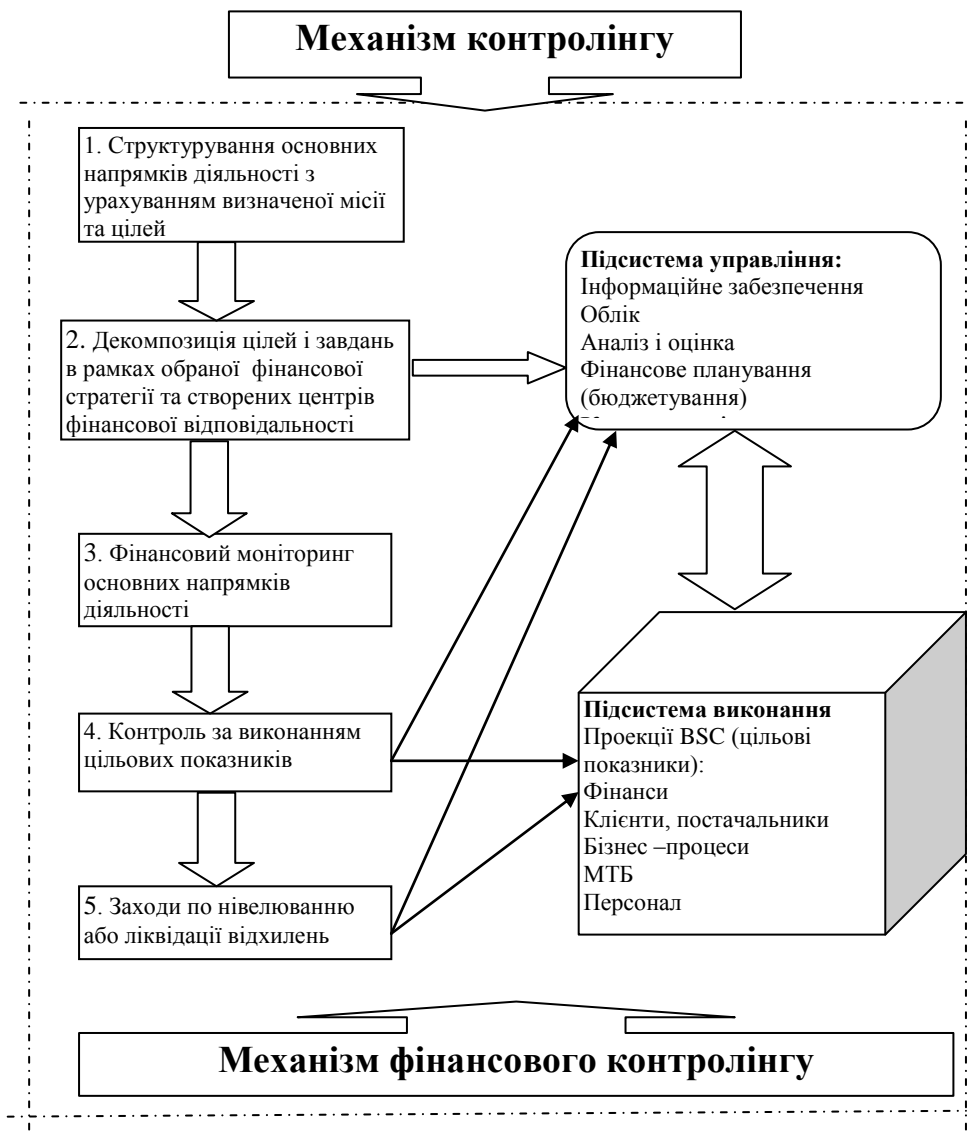


Рис.4.2.1. Схема механізму фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації

Розглянемо більш детально основні складові даного механізму.

1. Структурування основних напрямків діяльності має бути спрямовано на визначення довго – і короткострокової перспективи розвитку.

Для забезпечення розробки оптимальних рекомендацій щодо такого структурування необхідно дослідити вплив зовнішнього і внутрішнього середовища, визначити переваги та недоліки, загрози і можливості.

Такий підхід до структурування напрямків діяльності надасть можливість визначити перспективи, що сприятимуть розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації у відповідності з визначеною місією та цілями, які їй відповідають. В системі фінансового контролінгу це є досить важливим, оскільки фінансування неперспективних напрямків розвитку або нерациональних управлінських рішень сприятиме відволіканню коштів і незабезпеченню фінансування діяльності в необхідних обсягах.

2. Декомпозиція цілей і завдань в рамках обраної фінансової стратегії та створених центрів фінансової відповідальності має на меті забезпечення чіткого розподілу завдань між структурними підрозділами, які беруть участь в реалізації стратегії. Необхідною умовою досягнення позитивного результату є прозорість інформаційного поля на всіх ієрархічних рівнях управління. Найбільш прийнятним в цьому сенсі є формування центрів фінансової відповідальності, що надасть можливість визначити єдині підходи до формування системи планування, аналізу, моніторингу і контролю.

3. Фінансовий моніторинг основних напрямків діяльності є необхідною складовою механізму фінансового контролінгу. Проведення даної процедури дає можливість вищому менеджменту сформувати фінансові ресурси для забезпечення ефективної діяльності підприємства в необхідних обсягах з метою виконання обраної фінансової стратегії.

Особлива увага має приділятися моніторингу грошових потоків, управлінню капіталом, результативності діяльності, підтримки відповідного рівня фінансового стану оскільки саме ці складові визначені як напрямки фінансового управління в концепції фінансового контролінгу.

В ринкових умовах господарювання управління грошовими потоками, підвищення вартості капіталу, підтримка ліквідності і платоспроможності підприємства, з є запорукою фінансової стабільності підприємства.

4. Контроль за виконанням цільових показників є наступною складовою механізму фінансового контролінгу без якої неможливо досягти

поставлених цілей. Визначення цільових показників в системі стратегічного контролінгу сприяє формуванню структурованої управлінської інформації, що в цілому позитивно впливає на результати діяльності і дає можливість контролювати їх виконання. З точки зору оперативних поточних цілей виконання стратегічних показників можливе лише за умов конкретизації їх виконання за оперативними часовими горизонтами.

Результати контролю за виконанням визначених цільових показників орієнтують керівництво підприємства на чітке розуміння причин виникнення тієї чи іншої господарської ситуації. Важливим моментом для досягнення визначених цільових показників є їх узгодженість в рамках обраної фінансової стратегії та створених центрів фінансової відповідальності. Оскільки стратегія є головним механізмом узгодженості поставлених стратегічних, тактичних і оперативних цілей, то центри фінансової відповідальності взаємопов'язують тактичні та оперативні цілі підприємства.

5. Заходи по нівелюванню або ліквідації відхилень підсумовує низку складових механізму фінансового контролінгу підприємства. Даний етап є досить важливим, оскільки дає можливість керівництву зробити відповідні висновки, враховуючи дані, що отримані при виконанні попередніх етапів.

Причому важливість даного етапу залежить від своєчасності отримання інформації та вміння її використання з урахуванням цілей, поставлених підприємством для реалізації фінансової стратегії.

Наведена вище схема механізму фінансового контролінгу виокремлює найбільш загальні напрямки реалізації обраної фінансової стратегії. Кожен з етапів механізму фінансового контролінгу має у своєму складі як довго – так короткострокові перспективи розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Практична дія механізму фінансового контролінгу має ґрунтуватись на конкретних інструментах та методичних підходах, які реально дозволяють фінансовому контролінгу реалізувати свої функції. Крім того, практична реалізація інструментарію фінансового контролінгу можлива за умов визначення системи якісних і кількісних показників, за допомогою яких можна оцінити діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації в оперативному режимі з орієнтацією на майбутнє. Підприємство має по кожному показнику визначити планове його значення, яке потім порівнюється із фактичним, ґрунтуючись на відповідних методах аналізу та оцінки діяльності, з виявленням впливу факторів на той чи інший показник.

Оперативним завданням є нівелювання відхилень з виявленням причин. Для того щоб невідповідність між плановими та фактичними показниками була мінімальною, необхідно враховувати часовий аспект системи фінансового контролінгу, в даному випадку перевага віддається оперативному контролінгу.

Розглянемо більш детально функціонування механізму фінансового контролінгу через призму оперативної його складової.

Забезпечення стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації знаходиться в безпосередньому взаємозв'язку щодо адекватності подання інформації, яка відповідає місії та цілям діяльності. Метою формування оперативного фінансового контролінгу є забезпечення стабільного функціонування системи за допомогою єдиного інформаційного поля в рамках визначених напрямків фінансового – господарської діяльності. Тому основним визначаючим пріоритетом створення системи оперативного фінансового контролінгу є своєчасність та оперативність подання інформації з подальшою наскрізною оперативною реалізацією усіх складових системи фінансового контролінгу. Треба враховувати той факт, що поділ на стратегічні та оперативні цілі і напрямки є досить умовним. Оскільки на початку ціль може бути визначена як стратегічна, але для її виконання виділяються підцілі, які носять стратегічно – тактичний характер, а потім переходять в розряд тактично – оперативних. Ми погоджуємось з думкою Слуцкіна М.Л., «що деякі процеси, які традиційно приписуються стратегічному або оперативному контролінгу, мають відійти до тактичного контролінгу»[203,с.58].

Декомпозиція з точки зору оперативного фінансового контролінгу має забезпечити його оперативність та ефективність системи в цілому. В першу чергу, необхідно встановити взаємозв'язок між підструктурами та підрозділами підприємств та організацій споживчої кооперації, для яких визначаються інструменти оперативного фінансового контролінгу. Практичне функціонування механізму фінансового контролінгу можливе за умов ретельно підбраного інструментарію, за допомогою якого має здійснюватись моніторинг відповідних бізнес – процесів та коригування їх стану і розвитку у відповідності до умов господарювання. Побудова системи оперативного фінансового контролінгу в кінцевому результаті має охопити усю структуру управління системи споживчої кооперації. Організація системи оперативного фінансового контролінгу з точки зору методики є універсальною, тому логічно апробацію провести на декількох підрозділах з подальшим розповсюдженням на інші структурні підрозділи. Ми відмічали,

що побудова фінансової структури підприємства здійснюється на базі центрів фінансової відповідальності. В якості такого центру можуть виступати діючі функціональні підрозділи (бухгалтерія, фінансовий відділ або управління т.і.).

Фінансовий моніторинг в системі оперативного фінансового контролінгу передбачає проведення процедур спостереження за обсягами грошових коштів, необхідними для ефективного функціонування діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Важливим моментом є розрахунок показників ліквідності та платоспроможності, що дає можливість прийняти ефективні управлінські рішення щодо правильного використання та формування фінансових ресурсів.

Контроль за виконанням цільових показників є невід'ємною складовою функціонування системи оперативного фінансового контролінгу. Досить тривалий період контролю за виконанням цільових показників буде негативно впливати на якість та виявлення моменту виникнення відхилень. Разом з тим коротка періодичність перевірок сприятиме збільшенню обсягів роботи та перевантаженню співробітників, що забезпечують функціонування системи оперативного фінансового контролінгу. На нашу думку, періодичність контролю щодо часових горизонтів залежить від типу центру фінансової відповідальності (центр витрат, доходів, прибутку, інвестицій), а також від кількості, обсягів та особливостей бізнес – процесів підприємства.

Заходи по нівелюванню або ліквідації відхилень ґрунтуються на інформації, що отримана на попередніх етапах функціонування механізму оперативного фінансового контролінгу. Дослідження проводиться у відповідності до бізнес – процесів, які притаманні підрозділам (центрам відповідальності) з метою прийняття заходів щодо мінімізації рівня відхилень.

Таким чином логіка функціонування системи оперативного фінансового контролінгу побудована на поступовому виконання вище наведених взаємопов'язаних етапів, з використанням відповідного контролінгового інструментарію. Ми в першій главі нашого дослідження приділили увагу класифікації інструментарію фінансового контролінгу за різними ознаками. Однією з таких ознак виявилась класифікація за центрами фінансової відповідальності, враховуючи оперативну і стратегічну складову. Вважаємо за необхідне підібрати інструментарій оперативного фінансового контролінгу, за допомогою якого буде ефективно функціонувати механізм оперативного фінансового контролінгу

підприємств і організацій споживчої кооперації. Враховуючи результати нашого попереднього дослідження ми дійшли висновку, що найбільш універсальними та доступними у використанні в діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації є наступні інструменти оперативного фінансового контролінгу: бюджетування, факторний аналіз відхилень, фінансовий аналіз, аналіз вузьких місць, аналіз факторів затрат, факторний аналіз відхилень, аналіз інвестицій, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, ФВА, лінійне програмування. Формування набору інструментарію оперативного фінансового контролінгу залежить від особливостей діяльності структурних підрозділів і відповідних центрів фінансової відповідальності, створених на їх основі.

«Використання механізму контролінгу дозволяє передбачити господарську і комерційну кон'юнктуру визначити очікуваний прибуток, виявити причини відхилень фактичних витрат від запланованих, своєчасно визначити заходи по врегулюванню таких відхилень та оптимізації співвідношення затрат та результатів » [219,с.10].

Необхідно також враховувати стратегічні і оперативні можливості підприємства в рамках обраного фінансового механізму. Так обрана фінансова стратегія дає можливість сконцентрувати зусилля на варіантах рішення, що не протирічать обраній стратегії. Після досягнення мети фінансова стратегія припиняє своє існування, до моменту прийняття нових довгострокових пріоритетних напрямків діяльності, що потребують визначення стратегії.

Практика показує, що між фінансовим механізмом і фінансовим контролінгом існує тісний взаємозв'язок, оскільки дієвість фінансового механізму безпосередньо залежить від правильно визначених інструментів фінансового контролінгу.

4.3. Інформаційне забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств та організацій споживчої кооперації

Концепція контролінгу, що орієнтована на інформацію, націлює вищий менеджмент на прийняття управлінських рішень в умовах прозорого інформаційного поля. Формування інформації ґрунтується в розрізі напрямків діяльності та центрів і рівнів відповідальності. В такому контексті досить важливою є не тільки фінансова, але й нефінансова

інформація якісного і кількісного характеру. Таким чином необхідно отримати інформацію яка б відповідала пріоритетам розвитку та поставленим цілям з урахуванням різного ступеню деталізації та спрямованості. Райхман Т. відзначає важливість інформаційно – управлінських систем в діяльності підприємства [Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты/ пер. с нем.// Международный бухгалтерский учет №5.- 1999].

Аналіз літературних джерел [52, 59, 60, 112, 117, 118, 119, 120, 124, 129, 131, 239, 254, 255] свідчить про те, що науковці проявляють значну активність щодо дослідження значення та ролі інформаційного забезпечення контролінгу. Разом з тим підкреслюють, про необхідність вираженого відношення до формування інформації, оскільки для управлінського персоналу вона має давати можливість оцінки попереднього, теперішнього і майбутнього стану справ і не перевантажувати працівників зайвою інформацією.

У реалізації нової філософії управління підприємствами на базі фінансового контролінгу, інформаційна сфера відіграє ключову роль. Управління інформацією, орієнтоване на результат та цілі, викликало швидко "міграцію" інформації, використання якої розглядається як стратегічний фактор успішної конкуренції [254 с. 266].

Слід зазначити, що інформаційну сферу можна розглядати у вузькому та широкому розумінні. У широкому розумінні інформаційна сфера – це процес формування інформаційної бази даних, її програмно-технічне обслуговування, а також налагодження системи передачі інформації, автоматизації робочих місць, тощо. У вузькому значенні – метою діяльності співробітників в інформаційній сфері є забезпечення побудови архітектури інформаційної системи таким чином, щоб досягти підвищення результативності економічного управління підприємством. Саме в цьому контексті важливого значення набуває висвітлення основ функціонування та організації інформаційної сфери підприємства, а також вкладу контролінгу у вирішення цієї проблеми [254, с. 267].

Основними складовими контролінгу в інформаційній сфері з точки зору системи є формування інформаційного компонента управління стратегічним та оперативним портфелем щодо зростання дохідності і ризиків, а з точки зору процесу – планування, аналізу та контролю. Збір, обробка, передача, зберігання інформації повинні відбуватися, виходячи із основних об'єктів управління підприємством [254, с. 267].

Збір, перевірка та обробка інформації є одним з важливих етапів процесу інформаційного забезпечення фінансового контролінгу. Керівництву, вищому менеджменту та працівникам підприємств та організацій споживчої кооперації для прийняття управлінських рішень, а також виконання покладених обов'язків необхідно мати достатній обсяг інформації, який би відображав положення справ на підприємстві з урахуванням часового інтервалу.

В сучасних умовах існує досить значна кількість видів та джерел інформації, разом з тим необхідно відрізнити, що одну інформацію ми можемо отримати зі звітів або аналітичних розрахунків, які здійснюються на підприємстві відповідними службами(первинна інформація), а іншу, необхідно проаналізувати та зробити відповідні висновки(вторинна інформація). Будь – яка інформація є умоглядною і в більшості випадків базується на явищах, що інтерпретуються носієм цієї інформації, що в деяких випадках може призвести до її спотворення або перекручування. В такому випадку необхідно максимально унеможливити створення такої ситуації шляхом мінімізації впливу людського фактору, використовуючи програмне супроводження процесу формування і накопичення інформації.

Основна мета збору контролінгової інформації полягає в тому, щоб на основі її використання якомога точніше, з мінімальним рівнем ризику, сформувати уяву про ту чи іншу управлінську ситуацію і забезпечити прийняття ефективного управлінського рішення.

При формуванні інформаційної бази акцент має бути здійснений на збір реальних фінансових і нефінансових факторів впливу на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації. Разом з тим, не повинно бути конфлікту між комбінацією релевантності та широти інформації, оскільки на практиці існує проблема реального та адекватного відображення справ і функціонування бізнес – процесів підприємства.

Важливим моментом при формування масиву інформації є часовий лаг між виникненням бізнес ситуації і її відображенням в офіційній звітності підприємств і організацій споживчої кооперації. Бізнес інформація пов'язана з часовими обмеженнями і відображає, в основному, інформацію щодо далекого та недавнього минулого, навіть своєчасно складений фінансовий звіт відображає минулі події в діяльності системи споживчої кооперації. Для ефективного функціонування системи оперативного фінансового контролінгу необхідно мати інформацію, яка б надавала можливість приймати управлінське рішення, спрямоване на покращення бізнес ситуації ще до складання звіту, тобто працювати на майбутнє. На наш

погляд, цю ситуацію може вирішити інформаційна інфраструктура фінансового контролінгу, яка займає відповідне місце в системі контролінгу і управління підприємством.

Інформаційна інфраструктура являє собою сукупність організаційних служб підприємства, які використовуючи адекватні методи збору, обробки, накопичення інформації забезпечують службу фінансового контролінгу необхідною інформацією. На нашу думку інформація має бути *доречною, доступною та зрозумілою, своєчасною, надійною, достовірною, постійною*.

Доречність передбачає накопичення інформації, яка дає можливість прийняти правильне управлінське рішення, враховуючи економічну ситуацію минулого, нинішнього і майбутнього. Вона має бути чіткою і відповідати вимогам служби фінансового контролінгу щодо її подання.

Доступність та зрозумілість інформації полягає в тому, щоб як той хто подає інформацію, так і той хто її отримує розуміли необхідність її подання та подальшого практичного використання для прийняття управлінських рішень. В іншому випадку немає потреби в накопиченні такої інформації

Своєчасність подання інформації дає змогу відкоригувати відхилення, які виявляються в процесі фінансового – господарської діяльності підприємства. Фінансовий контролер без володіння необхідним інформаційним обсягом не зможе забезпечити прийняття ефективного і правильного управлінського рішення.

Надійність та правдивість передбачає надання інформації, яка розкриває прозорість бізнес – процесів, які здійснює підприємство. Якщо інформація не є правдивою та надійною, то це призведе до помилкових управлінських рішень. Надійна інформація має бути *достовірною, змістовною, повною*.

Достовірність полягає в правдивості її відображення, оскільки в іншому випадку інформація не відображає дійсного положення речей. Оскільки великий обсяг інформації ще не означає її доцільність та повноту, то саме цьому аспекту необхідно приділяти значну увагу. Зміст та повнота інформації мають відповідати вимогам, які висуває фінансовий контролер.

Постійність інформаційного поля має передбачати співставлення показників за різні періоди часу, причому структурування її здійснюється в чітко означених аспектах. Якщо не буде здійснено накопичення інформації постійно в розрізі необхідних показників, по порівняти, проаналізувати,

оцінити таку інформацію не є можливим, що негативно впливатиме на всю діяльність підприємства та його бізнес – процеси.

Таким чином можна відмітити, що ефективне функціонування системи фінансового контролінгу є її якісне інформаційно – методичне забезпечення та програмне забезпечення.

Для функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації притаманні усі вище наведені вимоги до системи інформаційного забезпечення. Разом з тим, враховуючи особливості діяльності споживчої кооперації, достатньо складний процес управління, можна виділити найбільш вагомі характеристики, які висуваються до формування масиву інформації, необхідної для забезпечення ефективного функціонування системи фінансового контролінгу в споживчій кооперації. Інформація, що необхідна для чіткого і ефективного функціонування системи фінансового контролінгу може формуватись з різних джерел. Причому досить важливим є факт того, щоб вона відображала повною мірою як стан зовнішніх так і внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації в різні періоди часу.

Бізнес – процеси, які здійснюють підприємства і організації споживчої кооперації об'єднуються в контексті чітко визначених напрямків. Ефективність діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації багато чому залежить від стану факторів, що впливають на її діяльність: як внутрішніх так і зовнішніх. В результаті цього фінансовий контролер, або служба фінансового контролінгу має формувати інформаційне поле, яке являє собою систему взаємопов'язаних інформаційних блоків, серед яких фінансовий є ключовим. У зв'язку з цим інформацію, яку використовує у своїй діяльності служба фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації на відміну від інших підприємницьких структур, можна поділити за наступними критеріями (табл.4.1).

Таблиця 4.3.1

Класифікація контролінгової інформації в системі споживчої кооперації за відповідними критеріями

Критерії	Вид інформації
В залежності від умов впливу	Зовнішня Внутрішня
В залежності від джерела розміщення	Аутсайдерська Інсайдерська

В залежності від параметрів бізнесу та показників, що визначають його стан	Звичайна Специфічна
В залежності від аспектів бізнес - процесів, що відображаються	Фінансова Правова Управлінська Технологічна Господарсько-економічна
В залежності від доступності	Публічна Конфединційна
По відношенню до забезпечення єдності економіко-правових аспектів діяльності споживчої кооперації	Інформація щодо майнового забезпечення Інформація щодо характеристики підприємства як бізнесу

В залежності від характеру умов діяльності споживчої кооперації виділяють зовнішню і внутрішню.

Зовнішня – характеризує умови функціонування споживчої кооперації в оточуючому середовищі та відповідному впливі на діяльність конкурентів.

Внутрішня характеризує діяльність споживчої кооперації усередині системи та дає можливість оцінити її фінансову структуру та результати діяльності.

В умовах ринку важливою є класифікація інформації за критерієм джерела розміщення та відкритості широкому колу користувачів. Тому виділяємо аутсайдерську та інсайдерську інформацію.

Аутсайдерська інформація дає можливість позиціонувати підприємства та організації споживчої кооперації за межами системи. Це є досить важливим моментом, оскільки сприятиме підвищенню рівня прозорості та публічності споживчої кооперації. Враховуючи наявність соціальної складової в діяльності споживчої кооперації, то таке її позиціонування в аутсайдерській інформації дає можливість формувати відповідну соціальну думку (газета «Вісті центральної спілки споживчих товариств», ДВ «Вісті центральної спілки споживчих товариств», Інтернет Сайт : <http://coop.com.ua>).

Інсайдерська інформація, спрямована на підняття рівня корпоративної культури, збереження конфіденційності для підвищення

рівня відповідальності за результати діяльності та збереження конкурентоспроможності системи споживчої кооперації.

Вищий менеджмент системи має керувати процесом співвідношення між рівнем аутсайдерської та інсайдерської інформації, враховуючи стан та перспективи розвитку системи.

В залежності від показників, які визначають стан та напрямки розвитку бізнесу системи споживчої кооперації інформацію можна поділити на загальну та специфічну.

Загальна інформація включає стандартні показники діяльності, які відображаються у формах фінансової звітності (обсяг діяльності, витрати, обсяги джерел формування капіталу т.і.).

Специфічна інформація, пов'язана з особливостями формування власного капіталу та напрямками діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації. Так важливою є інформація, особливо в контексті рішення XXI позачергового з'їзду споживчої кооперації, як стосується формуванню пайового капіталу, відносин з пайовиками та підвищення ролі соціальної складової в діяльності системи споживчої кооперації. Враховуючи багатогалузеве спрямування діяльності споживчої кооперації, специфічна інформація має відображати особливості кожної галузі (торгівля, виробництво, ресторанне господарство, готельний бізнес, заготівлі). Без врахування галузевих особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації служба фінансового контролінгу не зможе забезпечити якісне інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

В умовах ринку важливим є накопичення інформації, яка відображає бізнес – процес з точки зору різноаспектності а саме: *фінансова, правова, управлінська,*

технологічна, господарсько-економічна. Накопичення інформація за таким критерієм дає можливість оцінити ситуацію, яка склалась при функціонуванні того чи іншого бізнес – процесу комплексно і системно. В результаті служба фінансового контролінгу або фінансовий контролер має можливість прийняти рішення в умовах повної інформованості.

Доступність інформації є досить важливим критерієм, тому її поділяють на публічну і конфіденційну, такий критерій працює паралельно з формуванням аутсайдерської та інсайдерської інформації. В системі споживчої кооперації розроблено порядок формування конфіденційної інформації, яка відображає особливості фінансової діяльності, формування пайового капіталу та відносин з пайовиками.

Критерій забезпечення єдності економіко – правових аспектів діяльності споживчої кооперації в контексті лібералізації порядку використання та розпорядження кооперативним майном є досить важливим. Оскільки майновий потенціал системи споживчої кооперації є досить потужним і потребує постійного моніторингу за його станом та ефективним використанням. Служба фінансового контролінгу тільки за умов прозорості інформації щодо майнового стану споживчої кооперації може забезпечити ефективне його використання та визначити подальші пріоритети розвитку.

Інформація, яку отримує служба фінансового контролінгу має містити усі необхідні відомості для здійснення аналізу і оцінки відповідної господарської ситуації та достатньою для підготовки матеріалів щодо прийняття менеджментом обґрунтованого управлінського рішення.

Фінансовий контролер, враховуючи великий масив інформаційних даних має здійснювати її систематизацію, використовуючи різні методи. Найбільш відомими методами є:

- хронологічний – передбачає групування інформації в хронологічній послідовності від попереднього до майбутнього;
- журналістський – з виділенням більш значущої інформації до менш значущої;
- логічний – забезпечує сортування інформації від загального до окремого і навпаки.

В даному випадку від фінансового контролера вимагається наявність високого професіоналізму щодо знань інформаційного забезпечення.

Для формування інформаційної бази фінансовий контролер має виконати наступні кроки:

- розробити порядок, форму і строки подання інформації;
- забезпечити контакт з усіма підрозділами, які подають інформацію для служби фінансового контролінгу або фінансового контролера;
- визначити рівень відповідальності за правильність та якість інформації що подається службі фінансового контролінгу;
- забезпечити, в разі необхідності, отримання додаткової інформації шляхом інтерв'ювання працівників різних управлінських рівнів.

Враховуючи факт наявності дуже великого обсягу інформації важливим стає питання її своєчасної і якісної обробки та аналізу для здійснення відповідних висновків. Результати аналізу отриманої фінансовим контролером інформації мають стати надбанням працівників, з метою забезпечення усіх управлінських рівнів необхідними даними для прийняття відповідних рішень або коригувальних дій.

Питання програмного супроводження процесу інформаційного та методичного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації в сучасних умовах господарювання є досить актуальними. Своєчасне отримання та використання інформації для прийняття і управлінських рішень можливе за умов її якісної обробки та аналізу з використанням сучасних програмних продуктів. В іншому випадку реалізація цього аспекту стає неможливою.

Питання програмного супроводження процесу інформаційного та методичного забезпечення системи фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації в сучасних умовах господарювання є досить актуальними. Своєчасне отримання та використання інформації для прийняття і управлінських рішень можливе за умов її якісної обробки та аналізу з використанням сучасних програмних продуктів. В іншому випадку реалізація цього аспекту стає неможливою.

Виконання функцій, покладених на систему фінансового контролінгу можливе за умов якісного інформаційного забезпечення. Використання програмного супроводження з метою автоматизації системи фінансового контролінгу сприятиме підвищенню якості бізнес – процесів і ефективності діяльності підприємства.

Можливості автоматизації на сьогоднішній день є досить різноманітними і залежать від факторів, що впливають на даний процес. Серед факторів, на які необхідно звертати увагу при створенні системи автоматизації фінансового контролінгу, виділяють: обсяги діяльності підприємства, ієрархію структури управління, галузь діяльності та кількість використовуваних програмних продуктів. Для того щоб обрати найбільш якісні і ефективні варіанти автоматизації системи фінансового контролінгу для підприємств і організацій споживчої кооперації вважаємо за необхідне проаналізувати існуючі програми автоматизації і виділити їхні переваги і недоліки для подальшого прийняття рішення. Аналіз літературних джерел, в яких висвітлюються проблеми і питання автоматизації контролінгу [120, 110, 127, 203, 204, 258] дає підстави для висновку щодо вибору та впровадження автоматизації системи фінансового контролінгу за двома основними варіантами:

- автоматизація на базі ERP – системи;
- автоматизація на базі використання аналітичної системи.

Перший варіант є найбільш радикальним способом автоматизації системи фінансового контролінгу. В даному випадку автоматизація здійснюється з використанням ERP – системи типу SAP R / 3, Oracle

Applications, BAAN IV та інші. При впровадженні такої системи автоматизації необхідно здійснити уніфікацію обліку в усіх структурних підрозділах і занести дані з усіх діючих на цей момент програмних продуктів в нову систему. Впровадження такого варіанту автоматизації системи фінансового контролінгу потребує значних фінансових втрат і тривалого періоду впровадження.

Другий варіант автоматизації системи фінансового контролінгу ґрунтується на формуванні аналітичної системи за допомогою OLAP – технології, яка надає можливість отримувати і аналізувати управлінську інформацію. Формування управлінських звітів здійснюється на підставі аналітичних даних, які завантажені в аналітичну систему за встановленими правилами з усіх бухгалтерських і аналітичних систем, що використовуються на підприємстві. В якості аналітичної системи можуть бути використані наступні: Oracle Financial Analyzer, Comshare, Prophix, Adaytum e.Planner, Hyperion Pillar, «Инталев», «Контур», Excel, 1С: Бухгалтерія, «Парус», 1С: Підприємство, а також можуть використовуватись спеціальні системи, що розроблені для конкретного підприємства або компанії

Враховуючи вище наведену інформацію вважаємо за потрібне, для більш детального розуміння автоматизації системи фінансового контролінгу з використанням різних варіантів, подати переваги і недоліки кожного варіанту (табл.1).

Таблиця 4.3.2.

**Переваги і недоліки варіантів автоматизації системи
фінансового контролінгу**

Варіант автоматизації	Переваги	Недоліки	Управлінське рішення
ERP -система	Сприяє підвищенню ефективності діяльності, зростанню фінансової і виробничої дисципліни. Обробка інформації здійснюється на підставі первинної інформації, яка накопичується по кожному структурному	Практичне впровадження такої системи є досить тривалим і громіздким процесом (декілька років) і потребує значних фінансових і матеріальних втрат.	Впровадження такої системи має сенс у випадках оптимізації усіх бізнес – процесів. При автоматизації функції фінансового контролінгу можуть бути впровадженні окремі модулі ERP – системи або використовуватись більш дешеві

	підрозділу.		продукти.
Аналітична система	Не потребує заміни існуючої бухгалтерської системи, але для її подальшого використання необхідно створити єдині підходи для накопичення даних, що будуть порівнюватись і співставлятись між собою. Період практичного впровадження залежить від обсягів інформації від 3-х до 6-ти місяців.	При значних обсягах бізнес – операцій система може бути перевантажена і тому не забезпечить якісний процес автоматизації фінансового контролінгу.	Для уникнення проблем при практичному впровадженні такого варіанту автоматизації фінансового контролінгу є доцільним його використання для малих і середніх підприємств і компаній.

Отже, рівень автоматизації управлінського процесу прямо залежить від величини підприємства. Більше того, на великих підприємствах ступінь і якість автоматизації, як правило, вищі, а тому процес прийняття управлінських рішень за допомогою контролінгу на них проходить швидше та ефективніше. Система фінансового контролінгу сьогодні вимагає звітної інформації, яка ґрунтується, в значній частині, на бухгалтерському управлінському обліку. На даний час на багатьох підприємствах проблемою є нестача а то і відсутність необхідної інформації та затратність на її відновлення.

Критерієм ефективності функціонування системи фінансового контролінгу є гармонізація усіх бізнес – процесів, орієнтованих на виконання стратегічної цілі та виконання місії підприємства.

Використання інформаційних систем і технологій для автоматизації фінансового контролінгу надають можливість забезпечити функціонування фінансового контролінгу як єдиного цілого в системі управління. Фінансовий контролінг дає можливість об'єднати усі функціональні сфери діяльності та бізнес - процеси підприємства в єдине ціле ґрунтуючись на принципі гармонізації саморегулюючої системи. За допомогою фінансового контролінгу охоплюються усі сфери діяльності підприємства, інтегруючи усі служби для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Грунтуючись на інформаційному комп'ютерному забезпеченні фінансовий контролінг переводить існуючу систему управління на якісно новий рівень. Усі бізнес - процеси підприємства інтегруються і координуються за допомогою фінансового контролінгу. В такому контексті менеджмент підприємства орієнтований на виконання визначених ключових факторів успіху в рамках фінансової структури на збалансованій системі показників. В результаті фінансовий контролінг є своєрідним механізмом, що здійснює саморегулювання діяльності підприємства із забезпеченням зворотнього зв'язку між усіма складовими системи управління.

Для успішної організації усіх процесів підприємство повинно мати швидке, якісне та достовірне забезпечення інформацією. Щодо автоматизації, то підприємство має перспективу впровадження її на всіх рівнях, але для цього потрібно створити чіткий організаційний процес. Саме тому основним для подальшого дослідження буде створення відповідної системи організації інформаційного забезпечення системи фінансового контролінгу.

Отже, рівень автоматизації управлінського процесу прямо залежить від величини підприємства. Більше того, на великих підприємствах ступінь і якість автоматизації, як правило, вищі, а тому процес прийняття управлінських рішень за допомогою контролінгу на них проходить швидше та ефективніше. У діяльності вітчизняних підприємств автоматизацію проводять, застосовуючи програмні системи різного класу (Excel, 1С: Бухгалтерія, «Парус», 1С: Підприємство, ERP системи).

Система фінансового контролінгу сьогодні вимагає звітної інформації, яка ґрунтується, в значній частині, на бухгалтерському управлінському обліку. На даний час на багатьох підприємствах проблемою є нестача а то і відсутність необхідної інформації та затратність на її відновлення.

При автоматизації системи фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації керівництво має розуміти необхідність цього процесу для того щоб контролювати і ефективно управляти інформаційною системою. При практичному впровадженні інформаційних систем треба звертати увагу на те що управління має здійснюватись на рівні об'єктів, які включені в систему фінансового контролінгу та такі що впливають на результат фінансового – господарської діяльності. В процесі проектування інформаційної системи підприємств і організацій споживчої кооперації бажано її формувати як елемент системи управління, а не як незалежну систему. Оскільки незалежна система не реагує на зміни

оточуючого середовища і з часом потребує суттєвого удосконалення. Створення інформаційної системи фінансового контролінгу як елемента діючої системи управління дає можливість адаптації, удосконалення у відповідності до можливих змін в діяльності підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища.

Для реалізації концепції фінансового контролінгу необхідно використовувати існуючі програмні продукти, які знайшли практичне впровадження на підприємствах різного масштабу та сфер діяльності. Крім того при необхідності ці програмні продукти мають бути адаптовані до умов діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.

При автоматизації системи фінансового контролінгу необхідно враховувати той факт, що не потрібно розглядати інформаційну систему як засіб обробки даних, оскільки автоматизація і раціоналізація процесів не призводить до суттєвих покращень управлінського процесу, тим більше що в системі споживчої кооперації здійснена автоматизація окремих напрямків діяльності.

В сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває перетворення інформаційних потоків в системі фінансового контролінгу з використанням підходів реінжинірингу. Останнім часом підходи до управління на базі бізнес – процесів підприємства знаходять все більше практичне використання. На цій основі виникає можливість їх удосконалення з використанням реінжинірингу з метою підвищення ефективності інформаційної системи фінансового контролінгу.

Використання реінжинірингу дає можливість змінити інформаційне поле підприємства і розглянути його з точки зору бізнес – системи, яка має відповідні напрямки діяльності, організаційну та ієрархічну структуру з визначеними пріоритетними цілями, функціонує в рамках визначених бізнес – процесів та фінансової стратегії.

Критерієм ефективності функціонування системи фінансового контролінгу є гармонізація усіх бізнес – процесів, орієнтованих на виконання стратегічної цілі та виконання місії підприємств і організацій споживчої кооперації.

Використання інформаційних систем і технологій для автоматизації фінансового контролінгу надають можливість забезпечити функціонування фінансового контролінгу як єдиного цілого в системі управління підприємств і організацій споживчої кооперації. Фінансовий контролінг дає можливість об'єднати усі функціональні сфери діяльності та бізнес - процеси підприємства ґрунтуючись на принципі гармонізації

саморегуюючої системи. За допомогою фінансового контролінгу охоплюються усі сфери діяльності підприємства, інтегруючи усі служби для досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Грунтуючись на інформаційному комп'ютерному забезпеченні фінансовий контролінг переводить існуючу систему управління на якісно новий рівень. Усі бізнес - процеси підприємства інтегруються і координуються за допомогою фінансового контролінгу. В такому контексті менеджмент підприємства орієнтований на виконання визначених ключових факторів успіху в рамках фінансової структури та збалансованої системи показників. В результаті фінансовий контролінг є свосередним механізмом, що здійснює саморегулювання діяльності підприємства із забезпеченням зворотнього зв'язку між усіма складовими системи управління.

4.4.Варіанти організаційної побудови служби контролінгу в системі споживчої кооперації

В системі споживчої кооперації пріоритетним завданням сьогодення є удосконалення системи менеджменту з метою реалізації оперативних та стратегічних управлінських рішень. В цьому контексті найбільш доцільним є використання системи фінансового контролінгу і створення на цій основі відповідної служби для підвищення результативності фінансово - господарської діяльності. Розвиток теорії контролінгу відображено у працях І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Коупленда, М. Мескона, А. Томпсона та інших. Розвитку концептуальних положень присвячені праці таких вчених як: А. Дайле, Е. Майєр, Р. Манн, Д. Хан, К. Хомбург, Г. Піч, Х. Фольмут, В. Кнауф, С. Данілочкіна, О. Карминський, І. Маринюк, М. Оленєв, О. Потоцька, О. Примаєв, Ф. Пісчанов, Д. Попов, С. Фалько, Е. Уткін та ін. Дослідженнями проблем контролінгу займалися і вітчизняні вчені І. Бланк, В. Геєць, В. Савчук, В. Сопко, М. Чумаченко, О. Терещенко, С. Козьменко, С. Петренко, М. Пушкар, Л. Сухарева.

В умовах ринку контролінг, як система сукупних процесів, має забезпечити управління інформаційною та методологічною підтримкою в сфері підготовки та прийняття управлінських рішень [2, 3, 4, 8, 9].

В роботах науковців приділено багато уваги теоретичним та практичним аспектам щодо можливостей використання та впровадження

фінансового контролінгу в реальному секторі економіки. Разом з тим такий значний сектор української економіки як споживча кооперація опинився в цьому контексті поза увагою дослідників.

В умовах ринку господарюючий суб'єкт функціонує в конкурентному середовищі, яке суттєво впливає на прийняття стратегічних напрямків розвитку та ефективних управлінських рішень. Споживча кооперація є досить складною багаторівневою організаційною структурою, тому врахування впливу ринкових факторів вимагає перегляду пріоритетів та стилів управління. Саме цьому факту у споживчій кооперації приділяється значна увага. XXI позачерговий з'їзд споживчої кооперації України, який відбувся 4 жовтня 2012 року затвердив модель подальшого реформування споживчої кооперації України[185], яка передбачає проведення змін в системі за чотирма основними напрямками .

Найбільш важливим напрямком є підвищення ефективності господарської діяльності споживчої кооперації, оскільки всі інші пріоритетні напрямки розвитку пов'язані із забезпеченням ефективності господарської діяльності.

Удосконалення політики та організаційно – кооперативної роботи, формування необхідної правової та нормативної бази безпосередньо створюють умови для ефективної діяльності підприємств та організацій споживчої кооперації.

Майнове забезпечення процесу здійснення господарської діяльності є ключовим моментом для підвищення ефективності, оскільки будь – яка діяльність не може здійснюватись при відсутності майнової складової.

Разом з тим, досягнення поставлених пріоритетів можливо за умов чітко визначених показників, які доводяться до всіх рівнів управління з відповідним контролем за їх виконанням. Побудова дієвої системи управління з урахуванням сучасних вимог неможлива без створення її на засадах фінансового контролінгу. Ми вважаємо, що досягнення ефективної діяльності підприємствами і організаціями споживчої кооперації можливо за умов створення чітко організованої служби фінансового контролінгу, яка сприяє своєчасному реагуванню на зміни впливу факторів зовнішнього середовища та можливості відповідного коригування обраної фінансової стратегії.

Створення служби контролінгу в системі споживчої кооперації є новим явищем, яке пов'язано з вимогами сьогодення та ґрунтується на останніх рішеннях керівництва. В прийнятих рішеннях щодо модернізації системи управління споживчою кооперацією прямо не виділяється потреба в

створенні служби фінансового контролінгу, разом з тим проведене дослідження свідчить про те, що без створення служби фінансового контролінгу неможливо досягти бажаного ефекту. Враховуючи масштаби та багатоваріантність діяльності споживчої кооперації необхідно відмітити нагальну потребу у зміні організації та підходів управління фінансово – господарською діяльністю, з метою підвищення ефективності фінансової складової, як основополагаючої.

Система споживчої кооперації знаходиться в постійному пошуку змін в системі управління, які частково висвітлені в роботах [42, 43, 140, 141, 142, 208, 248, 349], разом з тим такий аспект як впровадження служби фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації залишився поза увагою дослідників. В результаті ми маємо систему управління, яка за своєю суттю не може забезпечити повною зворотній зв'язок між елементами системи, гнучкість та своєчасне реагування на зміни факторів зовнішнього середовища. Ми спостерігаємо багато років ситуацію, що потужна система споживчої кооперації не витримує випробувань сучасності і невзможі конкурувати в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Останнім часом фінансовому контролінгу приділяється значна увага. Важливим завданням для підприємства в такому контексті є удосконалення системи менеджменту на основі створення системи фінансового контролінгу, як окремого напрямку економічної роботи, з метою реалізації оперативних та стратегічних управлінських рішень.

Концепція фінансового контролінгу сформувалась в межах загальної концепції контролінгу та регулювання системи управління підприємством. Слід відмітити, що першочергово концепція контролінгу виникла на базі розвитку контролю в системі управління підприємством.

Ми відмічали, що фінансовий контролінг є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством, без наявності якої керівництву підприємства неможливо досягти бажаного результату. Такого висновку ми дійшли проаналізувавши досвід використання контролінгу на провідних зарубіжних підприємствах та країнах СНД. Серед країн СНД найбільшого практичного використання набуло використання контролінгу в Росії, серед зарубіжних країн Німеччина, США, Англія досить активно впроваджують контролінг, тим більше що Німеччина є родоначальницею формування теоретичного підґрунтя контролінгу.

В нашій країні контролінг використовується на провідних підприємствах з іноземним капіталом, але значного розповсюдження він ще

не набув. На багатьох підприємствах можна спостерігати часткове використання контролінгу в системі управління. Система фінансового контролінгу має базуватись на методологічних аспектах, що забезпечують реалізацію обраної фінансової стратегії та сприяти досягненню цілей, які визначені на даному етапі розвитку як пріоритетні.

Разом з тим ринкові умови господарювання вимагають від вищого менеджменту заміни застарілих методів управління більш ефективними і сучасними.

В системі споживчої кооперації використовуються окремі елементи фінансового контролінгу (облік, планування), але немає головного – координації усіх бізнес – процесів в єдине ціле з метою підвищення ефективності діяльності. Найпростішим шляхом використання фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації є покладення на фінансові служби або фінансових працівників різних рівнів управління функцій фінансових контролерів. Разом з тим не можна з впевненістю сказати про високу ефективність таких результатів. На наш, погляд більш доцільним в системі споживчої кооперації є створення повноцінної служби фінансового контролінгу з відповідними правами та обов'язками в рамках існуючої системи управління.

Такий підхід надасть можливість координувати роботу системи споживчої кооперації на всіх рівнях від Укоопспілки до районного споживчого товариства. Формування служби фінансового контролінгу сприятиме більшій гнучкості системи управління та підвищенню можливостей щодо прийняття ефективних управлінських рішень.

Досвід впровадження системи фінансового контролінгу в банківській сфері та промислових підприємствах свідчить, що при неврахуванні причинно – наслідкових зв'язків між існуючими бізнес - процесами не досягається бажаний ефект. У свою чергу це не дозволяє врахувати повною мірою обов'язки співробітників структурних підрозділів для уникнення дублювання та накопичення зайвої інформації. В найбільш оптимальному виді структура служби фінансового контролінгу може мати наступний вигляд (рис 4.4.1.).



Рис. 4.4.1. Структура служби фінансового контролінгу на підприємстві [92]

Для забезпечення ефективного функціонування служби фінансового контролінгу на підприємстві керівництву необхідно чітко визначити коло прав та обов'язків кожного працівника, а також забезпечити методологічну підтримку даної служби (інструментарій, форми документів, звітів т.і.). В загальному виді права і обов'язки працівників, що забезпечують функціонування служби фінансового контролінгу можуть бути наступними(табл. 4.4.1) [92].

Таблиця 4.4.1

Права та обов'язки спеціалістів служби фінансового контролінгу підприємства

Посада	Права	Обов'язки
Начальник служби контролінгу	Має право вимагати інформацію від будь – якого підрозділу підприємства, яка є необхідною для забезпечення якісних розрахунків та ефективної роботи підприємства; впроваджувати нові процедури збору та обробки аналітичної інформації.	Несе відповідальність за аналітичні розрахунки, прогнози, які здійснює служба.
Фінансовий контролер	Має право вимагати інформацію про здійснювані фінансові операції, щодо ресурсної бази підприємства, руху товарно – матеріальних цінностей.	Здійснює контроль за ритмічністю та порядком формування і розходування грошових коштів підприємства, Складає фінансовий план підприємства.

Спеціаліст по управлінському обліку	Має право вимагати від бухгалтерії Підприємства інформацію, необхідну для формування релевантної управлінської інформації	Здійснює контроль за витратами підприємства за місцем їх виникнення. Приймає рішення щодо ліквідації вузьких місць та виявляє резерви підприємства.
Спеціаліст по забезпеченню функціонування інформаційних систем	Має право вимагати своєчасності надання необхідної інформації від усіх підрозділів підприємства, стосовно будь – якої сфери діяльності.	Формує та забезпечує функціонування програмного забезпечення для якісного виконання функцій службою фінансового контролінгу.

Дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо практичного впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств дає підстави для висновку, що вона може бути створена в різних конфігураціях в залежності від обсягів, сфер та напрямків діяльності а саме : фінансовий контролер, відділ, служба фінансового контролінгу, департамент фінансового контролінгу[60, 116, 118, 120, 131, 228, 237]. Законодавчого регулювання щодо формування служби фінансового контролінгу не існує, усі процеси, пов'язані з її формування диктуються внутрішнім бажанням керівників створити таку службу, а також від таких параметрів як: обсяги та специфіка діяльності підприємства, організаційна структура, кількість працюючих, стадія життєвого циклу підприємства.

Специфічність і унікальність системи споживчої кооперації полягає в тому, що в залежності від рівня управління для неї можуть бути прийнятними усі види служб фінансового контролінгу. Специфіка діяльності споживчої кооперації полягає в тому, що з одного боку система споживчої кооперації є багаторівневою з точки зору управління (Укоопспілка, облспоживспілка, райспоживспілка, споживче товариство), а з іншого – багатогалузевою структурою (виробництво, торгівля, ресторанна та заготівельна діяльність). Враховуючи подану вище інформацію ми пропонуємо наступні можливі варіанти служби фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації (табл.4.4.2.) [95].

Таблиця 4.4.2

Можливі варіанти служби фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації України

Управлінський рівень	Варіант служби фінансового контролінгу	Підпорядкованість	Кількість співробітників
Укоопспілка	Департамент фінансового контролінгу	Голові Укоопспілки	від 5 до 7
Облспоживспілка	Служба контролінгу Відділ контролінгу	Голові облспоживспілки	від 3 до 5
Райспоживспілка	Відділ контролінгу Фінансовий контролер	Голові райспоживспілки	2
Споживче товариство	Фінансовий контролер	Директору споживчого товариства	1

На наш погляд при створенні служби фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації необхідно враховувати напрацьований практичний досвід її формування на підприємствах реального сектору економіки. Крім того, доцільно починати формування системи фінансового контролінгу з адаптації існуючої системи управління та інформаційного забезпечення до нових вимог. В результаті зміни в управлінні підприємств і організацій споживчої кооперації при впровадженні фінансового контролінгу сприятимуть формуванню якісно нового рівня управлінської системи та підвищенню її ефективності(додаток 3).

Для ефективного функціонування служби фінансового контролінгу необхідно враховувати наступні аспекти:

1. Служба фінансового контролінгу має бути забезпечена необхідною інформацією від усіх існуючих підрозділів, з метою накопичення структурованої інформації
2. Служба фінансового контролінгу при необхідності (виявленні додаткових факторів впливу, змін в організації діяльності т.і.) повинна мати можливість отримувати додаткову інформацію.
3. Служба фінансового контролінгу повинна мати можливість доводити інформацію щодо виконання ключових показників діяльності до керівництва та безпосередніх виконавців
4. Служба фінансового контролінгу повинна забезпечувати своєчасний моніторинг і контроль за виконанням ключових показників успіху з

метою своєчасного реагування на зміни факторів оточуючого середовища.

5. Служба контролінгу має бути самостійною і не залежати від впливу з боку вищого керівництва та інших функціональних служб.

В сучасних умовах господарювання особливе значення має забезпечення стійких темпів прибутковості, рентабельності та фінансової рівноваги системи споживчої кооперації. Без використання фінансового контролінгу в системі управління виконати таке завдання досить складно.

Створення служби фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації, на наш погляд, буде сприяти:

- підвищенню рівня виживаності в жорстких конкурентних умовах, завдяки швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища;
- зміщенню акцентів з короткострокових програм розвитку на довгострокові з коригуванням на умови діяльності в поточному моменті;
- орієнтація системи внутрішнього контролю на забезпечення стійкого фінансового стану з адаптацією на зміни зовнішнього середовища;
- підвищенню рівня персональної відповідальності за виконання доведених ключових показників успіху від вищого керівництва до безпосередніх виконавців;
- підвищенню мотивації праці за результатами діяльності.

ВИСНОВКИ

В Україні, економічна система знаходиться у стадії трансформації, тому використання нових методів і підходів фінансового управління має суттєве значення для всіх господарюючих суб'єктів, організацій і підприємницьких структур. Питання фінансового управління на засадах фінансового контролінгу як у стратегічному так і оперативному напрямках потребують подальшого вдосконалення.

У відповідності до поставленої мети основний науковий результат проведеного дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень фінансового контролінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації та обґрунтування практичних рекомендацій щодо впровадження фінансового контролінгу в систему споживчої кооперації.

Проведене комплексне дослідження питань сутності фінансового контролінгу, концептуальних і методичних основ стратегічного і оперативного фінансового контролінгу та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації дає підстави стверджувати наступне:

У першому розділі роботи:

1. Обґрунтування сутності фінансового контролінгу здійснено на підставі виділення відповідних еволюційних етапів розвитку в контексті пріоритетів, яким віддавалась перевага.
2. Доведено, що контролінг як складова системи управління знаходиться в безпосередньому взаємозв'язку із загальною системою управління і відповідно до неї змінюється, формується, розвивається. Враховуючи даний факт серед науковців не існує єдиної думки щодо сутності контролінгу, це ще раз підкреслює його динамізм та відкритість до змін, які здійснюються в середовищі, в якому працює підприємство.
3. Проведений аналіз свідчить, що існуюча різносторонність думок щодо орієнтації контролінгу в системі управління підприємством говорить про те, що найбільш привабливої або найкращої концепції контролінгу не визначено і навряд чи може бути визначено. Такий

висновок підтверджується зростанням орієнтирів контролінгу, а це свідчить про те, що протягом процесу дослідження контролінгу відкриваються усе нові аспекти щодо можливостей його використання в системі управління підприємством

4. Аналіз наукових робіт дає підстави для висновку, що контролінг є сучасною управлінською концепцією, яка охоплює усі сфери діяльності підприємства; базується на інформаційно – аналітичному та методичному забезпеченні процесу прийняття управлінських рішень, орієнтованою на успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.
5. Визначено, що враховуючи розмаїття думок щодо розвитку контролінгу основним завданням контролера на сьогодні залишається якість сервісно – економічної підтримки менеджменту, яка проявляє себе в наданні прозорої інформації, методичній, консультаційній підтримці та забезпеченні вторинної координації складових системи управління підприємством.
6. Ґрунтуючись на проведеному дослідженні можна стверджувати, що теорія і практика контролінгу знаходяться в перманентному розвитку у відповідності до реалій сучасного етапу економічного розвитку. З цієї ж причини дискусії щодо сутності та пріоритетів розвитку контролінгу не припиняються, а навпаки з'являються нові орієнтири та моделі контролінгу.
7. Дослідження сутності контролінгу та фінансового контролінгу нами доведено, що контролінг забезпечує загальну координацію та функціонування підприємства, а фінансовий контролінг координує фінансове управління підприємством.
8. Враховуючи судження науковців в роботі уточнено визначення фінансового контролінгу з урахуванням вимог сучасної парадигми управління. Фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу і управління підприємства, що пов'язує в єдине ціле його фінансові і не фінансові показники з метою підтримки ліквідності, платоспроможності при оптимальному рівні ризику та капіталовіддачі, підвищенні цінності підприємства як в коротко, так і в довгостроковій перспективі.
9. Обґрунтовано, що функціонування фінансового контролінгу неможливе без чітко сформованої парадигми управління, а з іншого боку парадигма управління не буде мати сенсу без включення до її складу фінансового контролінгу.

10. Враховуючи судження науковців відмічено, що важливою відмінною рисою в сучасній системі управління є перехід від переважно адміністративних до переважно економічних методів управління у симбіозі з соціально-психологічними методами. Саме в цьому контексті слушно є включення в систему фінансового контролінгу підприємства біхевіористичної складової, що сприятиме формуванню системи мотивації праці та усуненню асиметрії інформаційного поля.
11. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що формування сучасної парадигми управління підприємством недоцільно без включення до її складу системи фінансового контролінгу.
12. В роботі визначено, що сучасна парадигма управління підприємством на засадах фінансового контролінгу являє собою функцію сервісно – економічної підтримки управління, реалізація якої досягається завдяки системі обліково – інформаційно – аналітичного забезпечення, проведення моніторингових процедур та процедур планування, бюджетування, контролю і регулювання з метою зниження ризику та підвищення мотивації персоналу у виконанні поставлених завдань.
13. Доведено, що концепція фінансового контролінгу сформувалась в межах загальної концепції контролінгу та регулювання системи управління підприємством. Вона являє собою сукупність елементів, що структурно вибудовуються у підсистеми та комунікації між ними, забезпечуючи можливість функціонування процесів з метою інформаційної підтримки та реалізації управлінських рішень.
14. Враховуючи думки дослідників щодо цілей контролінгу, можна в більш загальному вигляді віддати перевагу наступним: формування високоефективної системи інформаційних потоків; зниження виробничих та фінансових ризиків; підвищення якості управлінських рішень і завдань; забезпечення стійкого економічного розвитку, як на короткострокову так і довгострокову перспективу.
15. Ми вважаємо, що саме налагоджене функціонування таких складових контролінгу як облік, аналіз, інформаційна підтримка, контроль, моніторинг, координація, планування та прогнозування, бюджетування, мають забезпечити виконання поставлених цілей підприємства.
16. На підставі аналізу наукових джерел введено нові специфічні принципи фінансового контролінгу: гармонізації, фінансової

рівноваги, раціональності фінансових рішень, використання компенсаторних можливостей підприємства.

17. Фінансовий контролінг забезпечує ув'язку в єдине ціле усіх складових системи управління, основною метою якого є досягнення поставлених цілей шляхом перманентного регулювання напрямку розвитку підприємства. Фінансовий контролінг не підміняє менеджмент. Якщо менеджер відповідає за управління відповідним об'єктом з розробкою перспективних планів щодо стану та розвитку об'єкта, отримує відповідну інформацію, здійснює аналіз, то фінансовий контролер – забезпечує методичну і інформаційну підтримку менеджера.
18. В роботі приділена увага уточненню та доопрацюванню класифікації інструментів фінансового контролінгу, оскільки фінансовий напрямок діяльності будь – якого підприємства є ключовим.
19. На відміну від існуючих точок зору, запропоновано класифікувати інструменти фінансового контролінгу за такими ознаками: *в залежності від напрямків фінансового управління* (управління ризиками, управління прибутковістю, підтримка фінансової рівноваги) *в залежності від ієрархії управління* (макро- , мезо-, мікрорівень); *за центрами відповідальності* (центр витрат, центр продаж, центр прибутків, центр інвестицій); *в залежності від бізнес-процесів* (фінансова діяльність, інвестиційна діяльність, інноваційна діяльність, персонал); *в залежності від напрямків модернізації підприємства* (освоєння нових ринків і продуктів, інформаційне та технічне забезпечення).
20. На наш погляд, концептуальною основою розвитку і практичного використання системи фінансового контролінгу в споживчій кооперації є його розуміння як процесу раціонального управління шляхом використання специфічних способів впливу на діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації, з метою виявлення найбільш перспективних напрямків розвитку та для визначення можливостей і ризиків, пов'язаних з обраною стратегією.
21. Обґрунтовано, що введення системи фінансового контролінгу в діяльність вітчизняних підприємств і організацій споживчої кооперації має стати закономірним явищем, що відповідає вимогам сьогодення. Практика показує, що навіть використання окремих елементів контролінгу на підприємстві дає позитивний ефект від прийняття виважених управлінських рішень. Комплексне

використання фінансового контролінгу створює умови для вдосконалення системи управління у відповідності до сучасних вимог.

22. Враховуючи сучасні тенденції розвитку підприємств нами виокремлено в рамках фінансового контролінгу, крім оперативного і стратегічного контролінгу, тактичний і диспозитивний. Необхідність такого поділу пов'язана з тим, що тактичний контролінг може бути спрямованим як на виконання стратегічних так і оперативних задач, тобто бути стратегічно-тактичним, і оперативно-тактичним. Протягом здійснення діяльності підприємства оперативні плани під впливом різних факторів можуть підлягати коригуванню. Такі дії мають здійснюватись в рамках диспозитивного контролінгу, як складової системи фінансового контролінгу, що забезпечує зміну диспозиції підприємства на ринку.
23. Нами виділені фінансові і нефінансові вектори розвитку фінансового контролінгу, оскільки при здійсненні діяльності на ефективність процесу управління впливає не тільки організація фінансових процесів, а й нефінансових в тому числі. Причому такий аспект як персонал є ключовим при практичній реалізації прийнятого керівництвом управлінського рішення.
24. *Вектори розвитку фінансового контролінгу з точки зору фінансової складової* мають бути спрямовані в трьох основних площинах: управління ризиками; управління прибутковістю; управління фінансовою стійкістю (фінансова рівновага, ліквідність, платоспроможність) і як специфічні складові – реінжиніринг бізнес-процесів, транспарентність інформації та результатів.
25. *Вектори розвитку нефінансового характеру* опосередковано впливають на розвиток фінансових напрямків, то на нашу думку, їх формування має залежати від загально-економічної ситуації в суспільстві та врахуванні соціально-економічних факторів. Нами виділені наступні нефінансові вектори розвитку фінансового контролінгу: корпоративне управління (контролінг поведінки, узгодженість інтересів усіх зацікавлених сторін); інформаційний розвиток та інформаційна безпека; інтернаціоналізація контролінгу.
26. В рамках визначених векторів розвитку фінансового контролінгу в залежності від конкретної управлінської ситуації можливе більш чітке виділення векторів стратегічного і оперативного характеру, оскільки є задачі, які потребують миттєвого рішення, а є задачі,

рішення яких потребує відповідної підготовки для подальшого успішного рішення.

У другому розділі:

1. Розкрито, що в нових ринкових відносинах споживча кооперація викликає до себе здорову зацікавленість як сектор економіки, що зможе забезпечити розвиток найбільш пріоритетних економічних напрямків в державі. Подальший розвиток кооперації має здійснюватись в рамках історичного та практичного досвіду з урахуванням особливостей української економіки.
2. Дослідження наукових робіт щодо розвитку системи споживчої кооперації автором запропоновані етапи розвитку системи споживчої кооперації з точки зору фінансового забезпечення діяльності.
3. Визначено, що між складовими системи фінансового управління споживчої кооперації існує прямий і зворотній зв'язок, останній є необхідною умовою ефективного функціонування фінансового контролінгу. Формування управління фінансовою складовою на базі фінансового контролінгу сприятиме забезпеченню чіткого функціонування вертикалі та горизонталі управлінської системи.
4. Нами доведено, фінансовий контролінг слід застосовувати, в першу чергу там, де управління знаходиться в кризовому стані і господарська діяльність не задовольняє сучасним вимогам. Специфіка виявлених проблем свідчить про те, що використання фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях споживчої кооперації є доцільним і сприятиме забезпеченню пріоритетних векторів розвитку системи.
5. В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що важливою проблемою функціонування системи споживчої кооперації України є її фінансова стабілізація з майбутнім забезпеченням оптимізованих темпів зростання.
6. Доведено, що радикальні зміни в системі управління фінансами споживчої кооперації можливі за умов використання фінансового контролінгу. З цією метою визначені чинники – передумови створення системи фінансового контролінгу в споживчій кооперації.
7. На відміну від існуючих точок зору сформована принципова модель стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації з

використанням фінансового контролінгу. Визначено напрямки підвищення ефективного використання наявного ресурсного потенціалу споживчої кооперації з акцентом на забезпечення фінансової стійкості в довгостроковій перспективі з урахуванням впливу факторів нестабільного зовнішнього середовища в рамках фінансової моделі стійкого розвитку.

8. Ґрунтуючись на дослідженнях науковців запропоновано для розрахунку показника розвитку системи споживчої кооперації запропоновано використовувати метод таксономічного аналізу, що ґрунтується на визначенні інтегрального показника, який є універсальним і не потребує великої бази даних для розрахунку.
9. В результаті розрахунку таксономічного показника ми маємо справу з одним синтетичним показником, який характеризує зміни ознак запропонованих напрямків розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації. Даний показник дає можливість керівництву отримувати інформацію у стислому вигляді і приймати рішення з урахуванням перспектив розвитку як у короткостроковому так і довгостроковому аспектах.
10. Проведене дослідження дає підстави для висновку, що основними факторами, які вплинули на негативну динаміку таксономічного показника рівня розвитку Укоопспілки в даний період є збільшення рівня залежності від зовнішніх джерел фінансування, про що свідчить зростання коефіцієнта фінансової залежності (частки позикового капіталу в загальній його структурі); нестачі грошових коштів та дебіторської заборгованості для покриття поточних зобов'язань, а також – зниження рівня рентабельності товарообороту.
11. Таким чином у вирішенні проблем фінансового забезпечення діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, пріоритетна роль належить пошуку резервів власних фінансових ресурсів, можливості залучення кредитних ресурсів, прогнозуванню інвестицій на перспективу, оптимізації структури капіталу та підвищення його рентабельності.

У третьому розділі роботи:

1. В результаті дослідження методологічних основ стратегічного контролінгу з'ясовано, що всезагальні методи пропонують

найбільш загальний результат для досягнення мети; загальні – конкретизують загальний напрямок дій в рамках обраної фінансової стратегії; специфічні методи – допомагають дослідити окремі сторони економічного об'єкта, доповнюють загальний економічний аналіз дослідженням конкретних економічних явищ і процесів.

2. Доведено, що стратегічний фінансовий контролінг ставить цілі та задачі для оперативного фінансового контролінгу, визначаючи таким чином часові та нормативні обмеження. Стратегічний фінансовий контролінг є складовою загальної системи контролінгу підприємства з тією різницею, що він обслуговує лише фінансову функцію діяльності підприємства.
3. Ми розуміємо під стратегічним фінансовим контролінгом концепцію стратегічного фінансового управління, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації за підтримки ліквідності, платоспроможності і фінансової рівноваги та координації функцій стратегічного фінансового планування, контролю і інформаційно – аналітичного забезпечення діючої системи управління. При цьому основною метою стратегічного фінансового контролінгу є ефективне використання наявного капіталу та створення доданої вартості в процесі діяльності для реалізації стратегічних цілей.
4. Проведене вище дослідження дає підстави для формування найбільш загального набору завдань, які стоять перед системою стратегічного фінансового контролінгу підприємств і організацій споживчої кооперації, а саме: для чіткого функціонування системи стратегічного фінансового контролінгу необхідно створити систему інформаційно – аналітичного забезпечення з метою формування необхідного обсягу інформації щодо змін в оточуючому середовищі; оцінка поставлених стратегічних фінансових цілей на відповідність їх місії та дійсним цілям підприємства в рамках окресленої ієрархії; вибір фінансової стратегії з використанням найбільш ефективних та адаптованих до умов діяльності підприємства інструментів; оцінка фінансової стратегії щодо можливостей її виконання та коригування у відповідності до змін факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища; забезпечення чіткої системи зворотнього зв'язку, доведення змісту стратегічних цілей

підприємства до конкретних виконавців; створення системи стратегічного контролю та звітності.

5. В найбільш загальному виді поетапне створення системи стратегічного фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації може бути наступним : аналіз оточуючого середовища підприємств і організацій споживчої кооперації(стратегічний фінансовий аналіз) ; визначення місії та цілей діяльності; вибір фінансової стратегії; виконання фінансової стратегії; оцінка і контроль виконання обраної фінансової стратегії(стратегічний фінансовий контроль)
6. Стратегічний фінансовий аналіз, як етап формування стратегічного фінансового контролінгу являє собою процес вивчення впливу факторів зовнішнього середовища на результативність здійснення фінансової діяльності підприємства з метою виявлення особливостей та можливих напрямків розвитку на перспективу.
7. Під фінансовим середовищем функціонування підприємств і організацій споживчої кооперації розуміють систему умов та факторів, що впливають на організацію, форми та результати фінансової діяльності.
8. Зовнішнє фінансове середовище діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації розглядається нами як сукупність відносно самостійних підсистем: макросередовища та мікросередовища.
9. Крім того на відміну від існуючих точок зору ми пропонуємо виділити фактори впливу першого і другого рівня. До факторів першого рівня ми віднесли безпосередньо фінансові фактори, разом з тим, поряд із фінансовими факторами фінансове середовище підприємств і організацій споживчої кооперації формують другого рівня - фактори нефінансового спрямування. В сукупності ми маємо вплив як факторів першого так і другого рівня на фінансовий результат діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації
10. Доведено необхідність розробки фінансової стратегії підприємств і організацій споживчої кооперації з обов'язковою ув'язкою з цілями діяльності.
11. Визначено, що ефективне функціонування системи стратегічного контролінгу неможливо без встановлення відповідних стандартів,

які б враховували стратегічні інтереси підприємства шляхом відбору найбільш важливих показників, а співвідношення між ними виражали б стратегічні установки підприємства.

12. Система стратегічного фінансового контролінгу має постійно фіксувати кількісні значення обраних показників та порівнювати їх зі значенням критерію (стандарту або плану). В результаті такого порівняння необхідно оцінити ситуацію, з'ясувати причини та фактори, що вплинули на погіршення або покращення результатів діяльності підприємства.
13. Визначені основні етапи формування системи стратегічного фінансового контролінгу в системі споживчої кооперації.
14. Нами запропоновано використання збалансованої системи показників в системі споживчої кооперації, в рамках системи стратегічного фінансового контролінгу.
15. Нами введена нова перспектива збалансованої системи показників – матеріально – технічне забезпечення, оскільки система споживчої кооперації має у своєму розпорядженні значний майновий потенціал, який потребує якісного управління. Введення такої перспективи до складу системи збалансованих показників сприятиме більш швидкому реагуванню керівництва на зміни в конкурентному середовищі, що надасть можливість сформулювати оптимальний склад необоротних активів і забезпечити їх ефективне використання. З урахуванням матеріально-технічного забезпечення система збалансованих показників буде мати абревіатуру BSCM.
16. Збалансована система показників має базуватись на врахуванні причинно-наслідкових зв'язків, факторів досягнення успіху та взаємозв'язку з фінансовими результатами. Зв'язок між показниками збалансованої системи показників створюється шляхом підбору показників, які відповідають на питання «якщо – то». Наприклад: якщо збільшиться обсяг реалізації то збільшиться прибуток; якщо зменшаться витрати, то збільшиться прибуток; якщо підвищиться якість продукції, товарів, робіт, послуг, то покращиться задоволеність клієнтів.
17. Враховуючи ієрархію управління системи споживчої кооперації ми пропонуємо виділити для кожного рівня наступну кількість показників, що входять до збалансованої системи показників: Укоопспілка – від 15 до 20 показників; Облспоживспілка – від 10

до 15 показників; Райспоживспілка – від 5 до 10 показників;
Споживче товариство, магазин, ресторан – 1 - 5 показників.

У четвертому розділі роботи:

1. Аналіз літературних джерел дає підстави для висновку, що основою для побудови системи оперативного фінансового контролінгу на підприємстві є модель підприємства, яка в залежності від визначених пріоритетів розвитку може бути фінансово орієнтованою, спрямованою на формування позиції на ринку, інтелектуального капіталу, корпоративної культури т.і.
2. Враховуючи особливості діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації, нами сформована фінансова структура на базі створення центрів відповідальності.
3. Діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації як об'єктів фінансового управління пов'язана із здійсненням різного роду бізнес – процесів, а відповідні структурні підрозділи, які здійснюють ці бізнес – процеси можна розглядати як центри фінансової відповідальності. В контексті сучасних реалій діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації можна виділити наступні бізнес - процеси: закупівля, виробництво, реалізація, інвестиції.
4. Запропонована система ключових показників центрів фінансової відповідальності формує систему бюджетної моделі підприємств і організацій споживчої кооперації. Разом з тим при підборі ключових показників успіху необхідно враховувати, вони мають бути відображені у фінансових і бухгалтерських звітах, мати числове значення і однозначну трактовку з точки зору економічного змісту.
5. В літературних джерелах розкриваються концептуальні основи формування системи контролінгу, разом з тим відсутня універсальна методика організації фінансового контролінгу та формування його механізму.
6. З нашої точки зору побудову механізму фінансового контролінгу на підприємствах та організаціях споживчої кооперації необхідно починати з визначення основних складових навколо яких і буде здійснюватись формування даного механізму.
7. В результаті дослідження запропонована модель механізму оперативного фінансового контролінгу для підприємств і організацій

споживчої кооперації, логіка функціонування якого побудована на поступовому виконанні визначених взаємопов'язаних етапів, з використанням відповідного контролінгового інструментарію.

8. Нами обґрунтовано, що фінансовий контролінг на основі регулювання, координації та контролю за системою показників, що характеризують стан його структурних одиниць на всіх етапах бізнес – процесів. Ми погоджуємось з тим, що концепція контролінгу, що орієнтована на інформацію, націлює вищий менеджмент на прийняття управлінських рішень в умовах прозорого інформаційного поля. Формування інформації ґрунтується в розрізі напрямків діяльності та центрів і рівнів відповідальності. В такому контексті досить важливою є не тільки фінансова, але й нефінансова інформація якісного і кількісного характеру.
9. В сучасних умовах існує досить значна кількість видів та джерел інформації, разом з тим необхідно відрізняти, що одну інформацію ми можемо отримати зі звітів або аналітичних розрахунків, які здійснюються на підприємстві відповідними службами(первинна інформація), а іншу, необхідно проаналізувати та зробити відповідні висновки(вторинна інформація).
10. При формуванні інформаційної бази акцент має бути здійснений на збір реальних фінансових і нефінансових факторів впливу на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації. Разом з тим, не повинно бути конфлікту між комбінацією релевантності та широти інформації, оскільки на практиці існує проблема реального та адекватного відображення справ і функціонування бізнес – процесів підприємства.
11. Нами запропонована систематизація контролінгової інформації за критеріями, що відповідають особливостям діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації.
12. Нами визначено, що інформаційна інфраструктура являє собою сукупність організаційних служб підприємства, які використовуючи адекватні методи збору, обробки, накопичення інформації забезпечують службу фінансового контролінгу необхідною інформацією.
13. Визначено, що фінансовий контролер, враховуючи великий масив інформаційних даних має здійснювати її систематизацію, використовуючи різні методи.

14. Система фінансового контролінгу сьогодні вимагає звітної інформації, яка ґрунтується, в значній частині, на бухгалтерському управлінському обліку. На даний час на багатьох підприємствах проблемою є нестача а то і відсутність необхідної інформації та затратність на її відновлення.
15. Нами доведено, що побудова дієвої системи управління з урахуванням сучасних вимог в системі споживчої кооперації має будуватись на засадах фінансового контролінгу. Разом з тим, досягнення поставлених пріоритетів можливо за умов чітко визначених показників, які доводяться до всіх рівнів управління з відповідним контролем за їх виконанням..
16. Запропоновано варіанти створення служби контролінгу в системі споживчої кооперації є новим явищем, яке пов'язано з вимогами сьогодення та ґрунтується на останніх рішеннях керівництва.
17. В прийнятих рішеннях щодо модернізації системи управління споживчою кооперацією прямо не виділяється потреба в створенні служби фінансового контролінгу, разом з тим проведене дослідження свідчить про те, що без створення служби фінансового контролінгу неможливо досягти бажаного ефекту.
18. Враховуючи масштаби та багатоваріантність діяльності споживчої кооперації необхідно відмічено нагальну потребу у зміні організації та підходів управління фінансово – господарською діяльністю, з метою підвищення ефективності фінансової складової, як основополагаючої.
19. Дослідження вітчизняного і зарубіжного досвіду щодо практичного впровадження фінансового контролінгу в діяльність підприємств дає підстави для висновку, що вона може бути створена в різних конфігураціях в залежності від обсягів, сфер та напрямків діяльності а саме : фінансовий контролер, відділ, служба фінансового контролінгу, департамент фінансового контролінгу.
20. Доведено, що специфічність і унікальність системи споживчої кооперації полягає в тому, що в залежності від рівня управління для неї можуть бути прийнятними усі види служб фінансового контролінгу. Специфіка діяльності споживчої кооперації полягає в тому, що з одного боку система споживчої кооперації є багаторівневою з точки зору управління (Укоопспілка, облспоживспілка, райспоживспілка, споживче товариство), а з

іншого – багатогалузевою структурою (виробництво, торгівля, ресторанна та заготівельна діяльність).

Таким чином, наведені вище результати монографічного дослідження дають підстави стверджувати, що в даній роботі розроблені теоретико-методологічні положення фінансового контролінгу з урахуванням особливостей діяльності підприємств і організацій споживчої кооперації та обґрунтовано практичні рекомендації впровадження фінансового контролінгу в систему споживчої кооперації.

Список використаних джерел

- 1 Аджаматова Д.С. Понятие устойчивости в современном управлении предприятием/ Д.С. Аджаматова // Российское предпринимательство, 2007 - №3 – С.60-63
- 2 Айвазян С.А. Багатомірний статистичний аналіз в соціально-економічних дослідженнях// Економіка і математичні методи.-1977.
- 3 Айвазян С.А., Бажаева З.І., Староверова О.В. Класифікація багатомірних спостережень – М.: Статика, 1974.
- 4 Анашкин А.К. Механизм стабилизации национальных финансов / А.К.Анашкин. - М.ЗАО « Издательство «Экономика», 2002.- 190с.
- 5 Англо-русский словарь : ок. 8000 слов / под ред. Г.В. Чернова . М.: Рус. яз. 1997. С.74
- 6 Андронова А. К. Оперативный контроллинг: учеб. пособие – М.: Дело и сервис, 2006.
- 7 Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми. – 2-е видання, перероблене і доповнене / Б.М.Андрушків, О.Є. Кузьмін. - Тернопіль: Лілея, 1997. – 292 с.
- 8 Анисимов Ю.П. Устойчивость развития предприятия при инновационной деятельности[Текст] / Ю.П.Анисимов, О.Н.Григорова; под ред. Ю.П.Анисимова. - Воронеж : АОО «ИММиФ», 2006. – 188 с.
- 9 Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг [Текст] : учебник по специальности «Менеджмент организаций»/ Ю.П.Анискин, А.М.Павлова. – 2-е изд. – М.: Омега- Л, 2005. – 280с.
- 10 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/ И.Ансофф. – СПб.: Питер Ком, 1999.- 416 с.
- 11 Атамас П.Й. Управлінський облік: навч. посібник / П.Й. Атамас. – К.: ЦНЛ, 2006. – 440 с
- 12 Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: [монография] / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. – Х.: Издательский Дом „ИНЖЭК”, 2003. – 184 с.
- 13 Бабенко С. Г. Власність споживчої кооперації: соціально-економічна природа та особливості реформування / С.Г.Бабенко // Економіка України. – 2001. – № 12. – С. 4–9.

- 14 Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: Монографія. / С.Г.Бабенко. — Київ: видавництво “Наукова думка”, 2003. — 332 с.
- 15 Бабенко С.Г. Сучасні трансформації структури і системи відносин споживчої кооперації України // Вісті. — 2010. — № 42. — С. 5-6.
- 16 Бабенко С., Гелей С. Українська кооперативна ідея в загальноєвропейському контексті. — К.: Вісті ЦССТУ, 2003. — 160 с.
- 17 Байдаков С.Л. Контроллинг в системе стратегического и оперетивного управления мегаполисом / С.Л. Байдаков М.: Из-во МГУ им.Н.Э.Баумана, 2010. — 176с
- 18 Балабан М.П. Ефективність функціонування та стратегія розвитку оптової торгівлі споживчої кооперації: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг» / М.П. Балабан. — Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Х., 2004. — 18 с. 12, с. 10].
- 19 Басовский Л.Е. Финансовый менеджмент: Учебник/ Л.Е.Басовский - М.: ИНФРА М, 2009. — 240с. - (Высшее образование)]
- 20 Безрукова Т.Л. и др. Формирование механизма устойчивого развития мебельных предприятий: монография / Т.Л. Безрукова, А.И. Хорев, В.С.Стародубцев, В.С.Петровский, С.С.Морковина; Воронеж: Воронежский гос. ун-т., 2004.- 148 с.
- 21 Безрукова Т.Л. Управление устойчивым развитием мебельных предприятий [Текст] / Т.Л. Безрукова. – Воронеж; ВГУ, 2003. – 116 с. 4
- 22 Беккер В., Бальтцер Б., Гончарова Л. Взаимодействие менеджмента и контроллинга опыт Германии и России // В.Беккер , Б.Бальтцер, Л.Гончарова Контроллинг № 3(36) , 2010. – С.20-30
- 23 Белолипецкий В.Г. Финансовое равновесие в национальном хозяйстве : монография./ В.Г. Белолипецкий. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2000. — 285с.
- 24 Березін О.В. Стан та шляхи підвищення заготівельної галузі споживчої кооперації України: монографія / О.В. Березін; Л.М. Березіна; Н.В. Бутенко. — Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2007. — 193 с. 5
- 25 Бир С. Кибернетика и менеджмент. — 2-е изд. — М.: УРСС, 2006. — 280 с.
- 26 Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. — Т.1. / И.А.Бланк. — К.: Ника-Центр, 1999. — 592 с.
- 27 Бланк И.А. Финансовый менеджмен: Учебный курс, 2-е изд. Перераб. и доп.[Текст] / И.А.Бланк. — К.: Ника-Центр, 2004. — 656 с.

- 28 Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента / Д.Бодди, Р.Пейтон; пер. с англ., под ред. Ю. Н. Каптуревского.— СПб.: Питер, 1999.— 816 с.
- 29 Большой бухгалтерский словарь / Под ред. А.Н.Азрилияна. - М.: Институт новой экономики, 1999. - 574 с.
<http://www.lib.izmailonline.com/textbooks/business/602-bolshoy-buhgalterskiy-slovar-azriliyan-a.html>
- 30 Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. — М.: «Институт новой экономики». — 1999. — 244 с.
- 31 Большой энциклопедический словарь
http://dic.academic.ru/contents.nsf/dic_new_philosophy/
- 32 Боровков П.С. Финансовая структура - управление бизнесом через экономику // П.С.Боровков "Экономический анализ: теория и практика", 2008, n 1 www.spkneu.org/index.php?option=com_content...id.
- 33 Бородушко И.В. Методология формирования системы контроллинга как инструмента государственного регулирования экономики / И.В. Бородушко, СПб.: Из-во СПб. ГУЭФ, 2005.- 226с
- 34 Бородушко И.В. Стратегическое планирование и контроллинг / И.В.Бородушко, Э.К. Васильева . — СПб.: Питер, 2006. — 192с.
- 35 Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - СПб. "Питер", 2003. — 245с.
- 36 Браткова О.В., Гапоненко В.Ф. Управление устойчивым развитием промышленных предприятий / О.В.Браткова, В.Ф.Гапоненко. — М.: Компания Спутник + , 2006.- 177с.
- 37 Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005 — 226 с.
- 38 Василенко В.О.Антикризове управління підприємством Навч.посібник / В.О.Василенко . — Київ: ЦУЛ,2003. — 504с.
- 39 Википедія http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8
- 40 Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник/ О.С.Виханский. — М.: Экономист, 2004. — 296с.
- 41 Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С.Виханский, А.Н.Наумов. — М.: Издательство МГУ, 1995. — 416 с.

- 42 Власенко В.А. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Полтавський університет споживчої кооперації України. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 20 с.
- 43 Власенко В.А. Формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України – необхідна умова забезпечення її економічної безпеки / В.А. Власенко // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції “Економічна безпека і проблеми господарсько-політичної трансформації соціально-економічних систем” 15-16 травня 2009 року. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. – С. 324-327.
- 44 Власова В. Контроллинг: Успіх обеспечивает сотрудничество[Текст] / В.Власова // Экономика и жизнь. - 2006. – №42. – С. 31
- 45 Внедрение сбалансированной системы показателей / науч. ред. В.Толкач; пер. с нем. / В.Толкач, С.Данишевич, М. Гавриша.- М.: Альпина Букс, 2006. – 478 с.
- 46 Волкова В.Н. Теория систем: Учеб. Пособие / В.Н. Волкова, А.А. Денисов. — М.: Высш. шк., 2006. — 511 с.: ил.
- 47 Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент / М.В.Володькіна. — К.: Знання-Прес, 2002. – 148 с.
- 48 Воронин В.П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности[Текст] / В.П.Воронин, В.П.Соколов, И.М.Подмолодина, С.А.Воротников. – Воронеж: ВГТА, 2006. – 224с.
- 49 Воронин В.П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями[Текст] / В.П.Воронин, В.М.Самойлов, Л.В.Смарчкова. – Воронеж: ВГТА, 2005. – 136с.
- 50 Герасина О.Н., Сальникова Т.С., Красильников А.В. Роль контроллинга в процессном управлении на предприятии / Под ред. О.Н. Герасиной .- М.: МГИУ, 2011.- 146с
- 51 Глоссарий философских терминов ИФ им.Киренского РАН. [Електронний ресурс] Режим доступу // <http://terme.ru/dictionary/197>
- 52 Глущенко В.В. Исследование системы управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В.В.Глущенко, И.И.Глущенко. – г.Железнодорожный, Моск.обл.: ТОО НПП «Крылья», 2004. – 416с.
- 53 Гогуа Н.К. Организация контроллинга в строительном бизнесе с учетом рисков/ Н.К. Гогуа. М.: СИП РИА, 2000. – 184 с.
- 54 Голдованський Я. Словник Англіцизмів <http://www.slovnyk.lutsk.ua/>

- 55 Голов С. Ф. Управлінський облік і контролінг: концепції та застосування / С. Ф. Голов // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету . - 2007 . - № 5. – С. 8 – 10.
- 56 Гончаренко В.В. : вірю в хороші перспективи споживчої кооперації України
http://juryst.com/publ/statti/cooperatives/vladislav_goncharenko_virju_v_khoroshi_perspektivi_spozivchoji_kooperaciji_ukrajini/37-1-0-344
- 57 Гурков И.Б. Адаптация промышленной фирмы: теория и практика [Текст] / И.Б. Гурков. – М.: ВШЭ, 1997. – 234с.
- 58 Гусева И.Б. Инструментальная база контроллинга / И.Б.Гусева // Контроллинг. – 2007. - № 4 (24). – С. 15-19 34.
- 59 Гусева И.Б. Контроллинг в системе управления предприятием: Монография / И.Б.Гусева; Нижегородский го.техн.ун-т.- Н.Новгород, 2007. – 245с
- 60 Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с пред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 335 с.
- 61 Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. И с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2003.- 336 с. – Пер. изд.: Deyhle A. Controller – Praxis. – Management Service.
- 62 Дыбаль С.В. Финансовый анализ в концепции контроллинга. Монография .- СПб.: Бизнес – пресса, 2009.- 344с
- 63 Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Ученик / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА - М, 2005. – 319 с. (учебник для программы МВА).
- 64 Елютин О. Кооперация в России — невостребованный опыт // Наука и жизнь. — 2003. — №5. — С. 58–64
- 65 Ерыгина Л.В. контроллинг производственных затрат на предприятиях инновационного типа: монография / Л.В.Ерыгина, Г.И.Золотарева; Сиб.гос.аэрокосмич.ун-т. – Красноярск, 2007. – 150с.
- 66 Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: [навч.посібн.] / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К. : Вища школа, 1994. – 223 с.
- 67 Жукевич С. М. Теоретичні підходи до розуміння середовища організації як об'єкта стратегічного аналізу // Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль: Науковий журнал ТАНГ: – Вип. 7 / За ред. д. е. н., проф. І. Д. Фаріона. – Тернопіль: Економічна думка, 2002. – С. 277 – 285.

- 68 Забелина Н.В. Современные подходы к оценке эффективности службы контроллинга в России // Н.В.Забелина Контроллинг, Журнал объединения контролеров №1(38).- 2011,С.62-67
- 69 Забродский В.А., Клебанова Т.С., Скурихин В.И. Анализ и предупреждение дестабилизации функционирования предприятия. – К.: Северо-научный центр НАН Украины. Изд-во «Манускрипт». – 1994. – 78 с.9
- 70 Завадський Й.С. Менеджмент : Management: у 3 т. – 3-е вид., доп. – К.: Видавництво Європейського університету, 2001. – .– Т. 1. – 2001. – 542 с.
- 71 Закон України “Про споживчу кооперацію” / Україна. Верховна Рада. — К.: Укоопреклама, 1992. — 15 с.
- 72 Захаренко Е.Н., Комарова Л.Н., Нечаева И.В. Новый словарь иностранных слов: 25 000 слов и словосочетаний. – М.: «Азбуковник», 2003. <http://slovari.ru/default.aspx?p=232>
- 73 Ивашкевич В.Б. Организация управленческого учета по центрам ответственности и местам формирования затрат./ В.Б.Ивашкевич// Бухгалтерский учет №5 2000. – С.56-59
- 74 Исаева О.В. Организационно- экономический механизм контроллинга промышленного предприятия: монография / О.В. Исаева, И.Л. Борисенко. Воронеж: ГОУВПО «Воронежский государственный технический университет», 2010. – 210 с
- 75 Исаенко Е.В., Скрипченко А.Ю. Направления устойчивого экономического развития организаций потребительской кооперации: Монография / Е.В. Исаенко, Скрипченко А.Ю. – Белгород: Изд-во Белгородского университета потребительской кооперации «Кооперативное образование», 2006.- 210 с.
- 76 Калинина Н.М. Интегрированный контроллинг: теория и практика: монография / Н.М.Калинина; Омск: Из-во Ом.ГТУ, 2007.- 216с
- 77 Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2003 – 320 с.
- 78 Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп— Бизнес», 2004. – 416 с.
- 79 Карапетян А.А. Контроллинг и повышение эффективности управления / А.А. Карапетян ; М., Хлебпродинформ ,2003.- 168с

- 80 Карпов В.В., Кораблева А.А., Даньшина В.В. Контроллинг в бизнес-системе: концептуальные основы и инструментарий : Монография / В.В. Карпов, А.А. Кораблева, В.В. Даньшина; научный редактор д.э.н. проф. В.В.Карпов // Омск, ООО «Компания «Параграф», 2009-2010 .- 86с.
- 81 Карпова Т.П. Управленческий учет: учебник для вузов.[Текст] / Т. П. Карпова.- М.: ЮНИТИ, 2002. – 350с.
- 82 Карцева В.В.Вектори розвитку фінансового контролінгу Фінансова політика у системі соціально–економічного розвитку України : всеукраїнська науково-практична конференція (Київ, 17-18 квітня 2013р.): тези доповіді / відп.ред. І.Я.Чугунов. – К.: Київський торгово-економічний університет, 2013., С.227-229., КНТЕУ м.Київ
- 83 Карцева В.В.Використання сучасного інструментарію в системі фінансового контролінгу Стан та розвиток фінансової та банківської системи України в умовах високої волатильності ринків: всеукраїнська Інтернет – конференція (Київ, 26 квітня 2013р.): тези доповіді / відп.ред. Н.П.Шульга. – К.: Київський торгово-економічний університет, 2013., С.30-32.
- 84 Карцева В.В. Використання інструментів стратегічного фінансового контролінгу для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств і організацій споживчої кооперації Вісник аграрної науки Причорномор'я : науково-теоретичний фаховий журнал / В. С. Шибанін (гол. ред.) та ін. — Миколаїв, 2012. — Т.1, Вип. 4 (68). — 271 с. С.86- 93
- 85 Карцева В.В.Врахування факторів впливу на діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації при побудові системи фінансового контролінгу Актуальні питання сталого розвитку економіки: Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук: у 2-х томах / Наукова організація «Перспектива». – Х: Видавничий дім «Гельветика», 2012. т.1. – 284с. С.224 - 228
- 86 Карцева В.В.Діяльність підприємств та організацій споживчої кооперації в контексті стійкого розвитку Науковий вісник ПУЕТ. №6(51) ч.1. Полтава: 2011. – 416с., С. 246 – 249.
- 87 Карцева В.В.Еволюція розвитку контролінгу: історичний та сучасний аспекти «Економіка Криму» Науково-практичний журнал. №4(33). - Сімферополь: 2010. - С. 165-170
- 88 Карцева В.В.Збалансована система показників як інструмент контролінгу на підприємствах споживчої кооперації Економічний форум Науковий

журнал Луцький національний технічний університет м.Луцьк № 3/ 2011 с. 107-117

- 89 Карцева В.В. Методичні підходи до формування системи фінансового контролінгу на підприємстві Економічний форум Науковий журнал Луцький національний технічний університет м.Луцьк № 1/ 2013 , 484с., С.312-316
- 90 Карцева В.В. Місце фінансового контролінгу в системі фінансового менеджменту підприємств та організацій споживчої кооперації «Економіка Криму» Науково-практичний журнал, м.Сімферополь, №3(40) 2012 с 195-199
- 91 Карцева В.В. Наукові погляди на класифікацію інструментарію контролінгу Науковий вісник ПУСКУ. - 2010. - №1 (40). - С.68-72.
- 92 Карцева В.В. Обґрунтування вибору організаційної побудови служби контролінгу в системі споживчої кооперації Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково – виробничий журнал, м. Тернопіль, №1 2013[39], с.264-268.
- 93 Карцева В.В. Обґрунтування необхідності використання методологічних основ при формуванні системи стратегічного фінансового контролінгу Труды VIII – ої Міжнародної науково – практичної конференції «Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум – 2012 » 6-7 грудня 2012р. – Х.: НТУ «ХПІ», 2012. – 325с., С.273-275
- 94 Карцева В.В. Обоснование выбора инструментария контроллинга на предприятиях потребительской кооперации Экономика, финансы и менеджмент: проблемы и перспективы развития: сборник материалов международной научно – практической конференции.- Чебоксары: ЧКИ, 2013. – 204 с. (С. 92-96)
- 95 Карцева В.В., Ольховский В.А. Организация службы контроллинга в системе потребительской кооперации "Зауральского научного вестника" выпуск №1 г. Курган, 2011 215 страниц,[с 99- 103].
- 96 Карцева В.В., Краус К.М., Краус Н.М. Особливості формування стратегії фінансової стабілізації підприємств споживчої кооперації України Науковий вісник ПУЕТ. №3(48). Полтава: 2011. – С. 150-155.
- 97 Карцева В.В. Роль фінансового контролінгу в забезпеченні стратегічного розвитку підприємств і організацій споживчої кооперації Збірник тез доповідей міжнародної науково – практичної Інтернет - конференції «Фінансова безпека та стратегічний розвиток держави». – Полтава: Верстка, 2012. – 236с.: іл., С.57-61

- 98 Карцева В.В. Система фінансового планування на підприємстві як складова фінансового контролінгу «Сучасна економічна наука: теорія та практика» Збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково – практичної конференції, м. Одеса 26 – 27 жовтня 2012 року. / ГО «Центр економічних досліджень та розвитку». – Одеса: ЦЕДР, 2012. – 128 с., С. 119 – 121.
- 99 Карцева В.В. Теоретична конструкція контролінгу на підприємстві Науковий вісник ПУЕТ. №5(44). Полтава: 2010. – Ч 2. – С. 97-103.
- 100 Карцева В.В. Фінансовий контролінг в системі фінансового менеджменту Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково – виробничий журнал, м. Тернопіль, №5 2011[8], с. 195-198.
- 101 Карцева В.В. Фінансова модель підприємств і організацій споживчої кооперації: теоретичний та практичний аспекти Вісник Хмельницького національного університету. Науковий журнал. Економічні науки т.4, м. Хмельницький №5, 2011. – С. 22-25
- 102 Карцева В.В. Формирование механизма финансового контроллинга на предприятии “Современное состояние и тенденции развития финансово – кредитных систем в условиях глобализации экономики” 10-11 октября 2012 года (г. Гомель)
- 103 Карцева В.В. Формування системи стратегічного контролінгу підприємства на базі визначення цільових показників Науковий вісник ПУЕТ. №1(52) Полтава: 2012. – 331 с., С. 184 – 188.
- 104 Карцева В.В. Формування системи стратегічного контролінгу на підприємстві Світова економіка ХХІ століття: сучасні тенденції та перспективи розвитку: V Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих вчених. м. Львів, 18- 19 листопада 2011 року. – Львів: Львівська економічна фундація, 2011. – 96 с. С. 20-21 <nauka@lef.lviv.ua
- 105 Кемеров В. Философская энциклопедия. - "Панпринт", 1998 г. [Електронний ресурс] Режим доступу // <http://terme.ru/dictionary/183>
- 106 Керимов В.Э. Управленческий учет в организациях и предприятиях потребительской кооперации: учебник/ В.Э. Керимов – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и Ко”, 2005. – 460 с
- 107 Кибиткин А. И., Мухомедзянова Е. В. Контроллинг в системе управления организацией рыбохозяйственного комплекса: монография./ А.И. Кибиткин, Е.В. Мухомедзянова – СПб.: ОЦЭиМ, 2008.

- 108 Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.А., Тимонин А.М. Менеджмент организаций: [учебн. пособие] / Л.А.Киржнер, Л.П.Киенко, Т.А.Лепейко, А.М.Тимонин. – К.: КНТ, 2006. – 688 с
- 109 Киселев А.Г. Материалы об организационных структурах [Электронный ресурс].- Режим доступа : <http://orgstructura.ru/?q=functional-structure> – заголовок с экрана
- 110 Климов С.М., Костевят А.Н. Контроллинг: вопросы теории и практики: Учебное пособие/ С.М.Климов, А.Н.Костевят .- СПб.: Знание , ИВЭСЭП, 2005.- 64с.
- 111 Кнауф В. Формирование рыночно – ориентированной системы контроллинга : автореф.дис. ... канд. экон. наук : 8.00.05 / В.Кнауф. – М.,1997. – 19с.
- 112 Ковалева В.Д., Гладилин А.В. Финансовый контроллинг в предпринимательской деятельности : монография / В.Д. Ковалева, А.В. Гладилин .- Ставрополь: Сервисшкола, 2005.- 168с
- 113 Козаченко Г.В., Воронкова А.Е., Медяник В.Ю., Назаров В.В. Малий бізнес : стійкість та компенсаторні можливості. Монографія. / Г.В. Козаченко, А.Е. Воронкова, В.Ю.Медяник , В.В.Назаров . Київ : Лібра, 2003. – 328с.
- 114 Колесов К.И., Плеханова А.Ф. Методологические аспекты стратегического контроллинга на основе многоуровневого подхода : монография / К.И. Колесов, А.Ф. Плеханова; Нижегородский гос.техн. ун-т им. П.Б.Алексеева.- Н.Новгород, 2010. – 134с.
- 115 Конаков М.А. Устойчивое развитие малых форм хозяйствования в мясо – молочном комплексе : Монография / М.А.Конаков. – Мичуринск: Из-во Мичуринского госагроуниверситета, 2009. – 207с.
- 116 Контроллинг в бизнесе. Методические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С.Г. Фалько. – 2-е издание - М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с: ил.
- 117 Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилошкин, Н.Г. Данилошкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилошкиной. –М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
- 118 Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилошкин, Н.Г. Данилошкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилошкиной. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. - 279 с.

- 119 Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько.- 2-е изд. перераб. – М.: Финансы и статистика. ИНФРА – М. – 2009. - 336 с.
- 120 Концепция контроллинга : Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horváth & Partners ; Пер. с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269 с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»).
- 121 Костирко Р.О. Фінансовий аналіз. – Луганськ, СНУ, 2007. – 300 с.
- 122 Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой.-М.: Прогресс, 1990.-736 с.
- 123 Кудинов А.А. Контроллинг как инструмент стратегической навигации / А.А.Кудинов, Э.У.Телерман // Контроллинг. – 2005. - №4(16). – С.34-42
- 124 Кузаева О.А. Совершенствование механизма функционирования контроллинга и финансового контроля: Монография. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2006.- 144с. (методика оценки эффективного контроллинга с 58-65
- 125 Куклин А.А., Калина А.В., Кузьмин Д.А., Шпак И.А. Финансовый контроллинг как основа стратегического и оперативного планирования / под ред.А.А.Куклина, Екатеринбург: институт экономики УрО РАН, 2006.- 151с.
- 126 Кулик О.С. Матричная форма сбалансированной системы показателей: понятие, форма представления, роль в повышении эффективности деятельности предприятия и совершенствовании системы его финансового планирования // О.с.Кулик Контроллинг № 3(36) , 2010.- С.48-61
- 127 Кутанин Ю.В. Механизм организации контроллинга на промышленном предприятии дисс...на соискание ученой степени к.э.н., спец. 08.00.05. Экономика и управление народным хозяйством(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность), М.: 2010. – 151с.
- 128 Кученко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія / А.В Кученко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 205 с.
- 129 Лальк В.М., Пахомов А.А., Петрова Т.В., Сомкова М.Ю. Контроллинг: Монография / В.М. Лальк, А.А. Пахомов, Т.В. Петрова, М.Ю. Сомкова, М.: МГТУ им. А.Н.Косыгина, 2005.- 251с.
- 130 Латфуллин Г., Райченко А. Теория организации: Учебник для вузов. – СПб.: Питер Принт, 2004. – 400 с.

- 131 Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии/ Ю.С.Лаута, Б.И.Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И.Герасимова. Тамбов : Из-во Тамб.гос.техн.ун-та, 2005. - 96с
- 132 Лень В.С. Управлінський облік: навч. посібник/ В.С. Лень. – К.: Знання-Прес, 2003. – 287 с.
- 133 Лобачев Е.В. Формирование стратегического контроллинга на предприятии: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Оренбург, 2002. – 19с.
- 134 Лопушинская Г.К. Планирование в условиях рынка: Учеб. Пособие [Текст] / Г.К.Лопушинская. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 264с.
- 135 Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления / Э.Майер, пер.с нем.Ю.Г. Жукова, С.Н.Зайцева; под ред. Е.А.Николаевой. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 94с.
- 136 Малишева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс] / Л.Малышева// [www. Intalev.ru/?id=20616](http://www.Intalev.ru/?id=20616)
- 137 Малышева Л.А. Методические подходы к оценке эффективности контроллинга. Препринт. Екатеринбург : институт УрО РАН , 2003. – 66с.
- 138 Малышева Л.А. Модели и методы принятия решений в контроллинге. Препринт. Екатеринбург : институт УрО РАН , 2003. – 80с.
- 139 Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992.- 208 с.
- 140 Маркіна І.А. Система управління якістю в галузі торгівлі організацій та підприємств споживчої кооперації: монографія / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна; Л.А. Рибалко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 163 с.
- 141 Маркіна І.А. Управління споживчою кооперацією як соціально-економічною системою: теорія та практика: монографія / доцент, к.е.н. І.А. Маркіна. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. – 255 с.
- 142 Маркіна І.А. Формування ефективності концепції управління споживчою кооперацією України як соціально-економічною системою / Маркіна І.А. // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України: Серія: Економічні науки. – 2005. – №1. – С. 78-86.
- 143 Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
- 144 Масалов А.К. Устойчивое развитие предприятия : монография / Под ред. д.э.н. профессора В.Ф.Комарова – Новосибирск: издательство ИЭОПП СО РАН, 2009.- 176с.

- 145 Мелентьева Н.И. Маркетинг-контроллинг и маркетинг-аудит: Учебное пособие. / Н. И. Мелентьева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 64 с.
- 146 Менеджмент и рынок : германская модель: учебное пособие / Пер. с нем. – Под ред. проф. Рора У. и проф. Попова С. – М.: Изд – во БЕК, 1995. – 480с.
- 147 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2000.
- 148 Миссия контроллера [Электронный ресурс] Режим доступа // <http://www.controlling-akademie.ru/about/igc>
- 149 Мурунова И.А. Теоретические основы корпоративного финансового контроллинга: монография , волгоградское научное издательство, 2006.- 116с.
- 150 Мухин В.И. Исследование систем управления / В.И.Мухин. – М.: Экзамен, 2003. – 383с.
- 151 Мыльник В.В. Исследование систем управления / В.В. Мыльник [и др.]. – Екатеринбург: Деловая книга, 2003. – 350 с.
- 152 Нападовська Л.В. Управлінський облік: підручник для студ. ВНЗ / Л.В. Нападовська.- К.:Книга, 2004. – 544с.
- 153 Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – ТОВ „УВПК „Екс Об”, 2002. – 560 с.
- 154 Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
- 155 Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. - Мн.: Книжный Дом. 2003. - 1280 с. - (Мир энциклопедий)
- 156 Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
- 157 Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала [Текст] : учеб.пособие / Ю.Г.Одегов . – 2-е изд.перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544с.
- 158 Ольве Н., Рой Ж., Ветер М.Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей: Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. – 304 с.
- 159 Оптнер Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем / Л.Оптнер. – М.: Советское радио, 1969. – 275 с.
- 160 Орехов А.М. Методы экономических исследований : учеб.пособие / А.М.Орехов. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 392 с.

- 161 Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. – К.: Скарби, 2002. – 336 с.
- 162 Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Укоопспілки за 2011 рік. – Київ: Укоопспілка. – 129 с.
- 163 Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Укоопспілки за 2010 рік. – Київ: Укоопспілка. – 129 с.
- 164 Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Укоопспілки за 2009 рік. – Київ: Укоопспілка. – 117 с.
- 165 Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Укоопспілки за 2007 рік. – Київ: Укоопспілка. – 117 с.
- 166 Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій системи Укоопспілки за 2007-2011 роки. – Київ: Укоопспілка.
- 167 Офіційний сайт Укоопспілки <http://coop.com.ua>
- 168 Павленков М.Н. Контроллинг бюджетирования: теория, практика: Монография / М.Н.Павленков, Е.А.Лабазова, И.М.Павленков, Н.А.Смирнова; под общей редакцией д.э.н. М.Н.Павленкова. – Нижний Новгород: из-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2009. – 294 с.
- 169 Павленков М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография / М.Н. Павленков. – Нижний Новгород: из-во Волго-Вятской академии гос.службы, 2007. – 364 с.
- 170 Панов А. И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 240 с.
- 171 Партин Г.О., Загородній А.Г., Ясінська А.І. Управлінський облік: Навч.-метод. посіб. — К.: Знання, 2006. — 235 с.
- 172 Петренко С.Н. Контроллинг / Учебное пособие./ С.Н.Петренко.-К.: Ника- Центр, Эльга, 2003.- 328с.
- 173 Пич Г., Шерм Э. Уточнение содержания контроллинга как функции управления и его поддержки. - Проблемы теории и практики управления. 2001. № 3. С.102.-107.
- 174 Планирование в условиях рынка: Учеб.пособие [Текст] /Г.К.Лапушинская . – М.: Дашков и Ко, 2003, 250 с.
- 175 Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: Монографія. / [В.В.Іванова, Г.М.Сидоренко –

- мельник, А.А.Фастовець, І.В.Юрко]/ за заг. редакцією доц.А.А. Фастовець. – Полтава РВЦ ПУСКУ, 2008. - 157с.
- 176 Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрических исследованиях: Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с польск. В. В. Иванова. Науч. Ред. Жуковской. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.
- 177 Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А. Контроллинг в системе стратегического управления: Монография, Спб. : из-во МБИ, 2006.- 117с.
- 178 Попова Л.В. Контроллинг [Текст] / Л.В.Попова, Р.Е. Исакова, Т.А.Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. – 192 с.
- 179 Попова Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга[Текст] : учеб.пособие / Л.В.Попова, Т.А.Головина, И.А.Маслова. – М.: Дело и сервис, 2006. – 272с.
- 180 Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес – контроллинг/ Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова ; М.: Издательство «Альфа-Пресс». – 2006. – 288 с.
- 181 Постанова Ради Центральної Спільки Споживчих Товариств від 10.11.2010 «Про господарсько – фінансову діяльність споживчої кооперації України у 2010 році та завдання щодо підвищення ефективності господарювання кооперативних організацій і підприємств у 2011 році»
- 182 Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с пред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 335 с.
- 183 Про господарсько-фінансову діяльність у 2007 році та основні напрями економічного і соціального розвитку споживчої кооперації України у 2008 році: постанова п'ятих зборів Ради Укоопспільки дев'ятнадцятого скликання / Україна. Укоопспілька. – 21/11/2007. – С. 11-17.
- 184 Про програму подальшого реформування системи споживчої кооперації України/ Вісті центральної спілки споживчих товариств (діловий випуск) №41 (1062) 12 жовтня 2012р С. 5-11
- 185 Про програму подальшого реформування системи споживчої кооперації України/ Вісті центральної спілки споживчих товариств (діловий випуск) №41 (1062) 12 жовтня 2012р С. 5-11 6
- 186 Про роботу Ради і правління Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспільки) у 2004-2008 роках та завдання щодо підвищення ефективності господарювання кооперативних організацій і підприємств України: звітна доповідь XX з'їзду споживчої кооперації України / Україна. Укоопспілька. – 18/3/2009. – С. 4-37.

- 187 Проблемы, концепции и методы Учебное пособие. Пер. с франц. под ред. проф. Я.В. Соколова М. Финансы, ЮНИТИ, 1997 576с.
- 188 Проблеми розвитку туристичного бізнесу Монографія: / за заг.редакцією Г.П.Скляра, В.Г.Шкарупи. – Полтава: ПУЕТ, 2013. – 233с. С.163-173
- 189 Пушкар А. И. Модели управления развитием производственно – экономических систем: [монография] / А.И.Пушкарь.– Харьков: ХГЭУ, 1997.– 268 с.
- 190 Пушкар М.С., Пушкар Р.М. Контролінг - інформаційна підсистема стратегічного менеджменту: монографія/ М.С.Пушкар, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2004. – 370с.
- 191 Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства : методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнева. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
- 192 Райхман Т. Менеджмент и контроллинг. Одни цели – разные пути и инструменты / Пер. с нем. // Международный бухгалтерский учет, 1999. - № 5 36
- 193 Решетникова К.В. Концепция управления Кароля Адамецки // К.В. Решетникова Менеджмент в России и за рубежом №2 С.137 – 144 - 11
- 194 Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции / Дж.Робинсон. – М.: Экономика, 1986. – С.142-143.
- 195 Рогоза М.Є. Стратегічне управління підприємствами споживчої кооперації: економетрично-інформаційні системи і моделі: [монографія] / М.Є. Рогоза; А.А. Скляр. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2009. — 116 с.69, с. 21].
- 196 Садальский С.С. Обеспечение устойчивого развития организаций потребительской кооперации / С.С. Садальский Дисс. ...канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: РГБ, 2003. – 213 с.
- 197 Сацук Т.П. Контроллинг в управлении организациями торговли (инструментарий контроллинга управления финансами). М.: Издательский дом «Финансы и кредит», 2008. – 136с.
- 198 Сацук Т.П. Управление финансами предприятий торговли на основе контроллинга: Монография / Т.П.Сацук, Т.В.Игнатова; Красноярский гос.торгово-экономический ин-т.- Красноярск, 2009.- 204с.
- 199 Скляр Г.П. Економічні умови і протиріччя розвитку споживчої кооперації в перехідній економіці: [монографія] / Г.П. Скляр. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 279 с.

- 200 Скляр Р.Г. Особливості сталого розвитку кооперації в умовах абенко ія ь / Р.Г.Скляр // Матеріали міжнародної студентської науково-практичної конференції “Соціально-економічні проблеми розвитку регіонів в умовах глобалізації” 24–25 лютого 2005 року. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2005. – С. 12-14.
- 201 Словник іншомовних слів <http://www.rozum.org.ua/index.php?a=list&d=18&p=20&w1=%D0%9A>
- 202 Слуцкин М.Л. Исследование основных аспектов взаимодействия контроллинга и менеджмента : Препринт. / М.Л.Слуцкин – СПб.: Изд – во СПбГУЭФ, 2003. – 43с.
- 203 Слуцкин М.Л. Контроллинг как система повышения эффективности управления промышленным предприятием: Монография. – СПб.: Изд – во СПбГУЭФ, 2004. – 259с.
- 204 Слуцкин М.Л. Целеполагание и контроллинг на промышленном предприятии: Монография / М.Л.Слуцкин . – СПб.: Из – во СЗГЗТУ, 2005. – 175.
- 205 Смирнов С. А. Контроллинг : учеб.-практич. пособие / С. А. Смирнов – М. : ООО "Алана", 2002. – 264 с
- 206 Совершенство управления процессами Джеймс Харрингтон <http://www.deming.ru/Books/SoverUprPrcessam.htm>
- 207 Старр М. Управление производством / Пер. с англ., М.Старр. – М.: Из – во «Прогресс», 1968. – 398.
- 208 Сторожук В.П «Управління підприємствами споживчої кооперації на засадах функціонального підходу» спеціальність 08. 06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами, дисс. На здобуття наукового ступеня к.е.н., Донецьк 2006, 201с.
- 209 Стратегічний розвиток підприємств регіону: фінансовий аспект. Монографія / за заг.ред. Карцевої В.В.- Полтава РВЦ ПУСТ. 2011 р. – 202 с.
- 210 Стратегія розвитку споживчої кооперації України (2004-2015 рр.) / Україна. Укоопспілка. — К.: ЦССТУ Укоопспілка, 2004. — 62 с.
- 211 Султанова А.Г. Управление качеством или реинжиниринг? //А.Г. Султанова Менеджмент в России и за рубежом №1 2010 .- С.135-139
- 212 Сумин В.А. Устойчивость системы управления предприятием в условиях экономической безопасности [Текст] / В.А. Сумин // «Материалы международной научно – практической конференции» г. Донецк, 23-24 ноября 2001 г. -

- 213 Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контроллинг - Основа управления бизнесом: учет. пособие / Л.А. Сухарева, С.Н. Петренко. - К.: Ника-Центр, 2002. - 208 с.
- 214 Сыроижко В.В. Контроллинг, анализ деятельности, бюджетирование: экономические инструменты рыночного саморегулирования : Монография/ В.В. Сыроижко.- Воронеж: из-во «Артефакт» 2009.- 620с.
- 215 Теплякова Т. Ю. Контроллинг : учебное пособие / Т. Ю. Теплякова. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 143 с.
- 216 Терещенко О.О. Контролінг поведінки в концепції біхевіористичних фінансів Фінанси України №10, 2011, С 104-116, С 112
- 217 Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посіб.[Текст] / О.О.Терещенко. – К.: КНЕУ, 2003. – 554 с.
- 218 Томпсон А.А. Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2002, 928 с.
- 219 Торопова Е.В.. Полушин А.П. Управление издержками в системе оперативного контроллинга: Научное издание./ Е.В.Торопова, А.П.Полушин; Йошкар – Ола : МарГТУ, 2004. – 204 с.
- 220 Тридед А. Н. Оценка конкурентного статуса предприятия // Управління розвитком ХДЕУ. – 2002. – №2 – С. 119 – 125 (д.а.).
- 221 Тридід О. М. Комплексна оцінка конкурентного статусу підприємства // Економіка розвитку. ХДЕУ. – 2002. – №2(22) – С. 75 – 76 (0,1 д.а.).
- 222 Трифонов Ю.В., Павленков М.Н. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия : Монография/ Ю.В.Трифонов, М.Н.Павленков ; Н.Новгород : Изд-во ННГУ, 2007 – 228 с.
- 223 Трудности развития потребительской кооперации в условиях конкуренции и пути их преодоления // абенко ія ьне и абенко і і дослідження кооперативного сектора економіки. Научно-теоретический журнал. – 2007. – №4. – С. 32-34.
- 224 Тутинене Н.Ю. Финансовый контроллинг в общей системе контроллинга организации // Н.Ю.Тутинене Контроллинг №4(37) , 2010.- С.10-15
- 225 Туфетулов А.М.Концепция стратегического и оперативного контроллинга отраслевой реструктуризации региональной экономики. М.: 2007.- 71 с.
- 226 Ульянов Г.В., Ждан Д.Б., Лаврищева Е.Е. и др. Экономические организации: планирование и контроллинг : Монография / под ред. проф. Г.В.Ульянова .- Ковров: К.ГТА, 2005.- 240 с.

- 227 Утвенко О.В. Яким шляхом споживчій кооперації прямувати? / О.В. Утвенко // Регіональні перспективи. — 2000. — №2-3. — С. 183-185. 78, с. 185.
- 228 Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. — М. Финансы и статистика, 2008.— 272 с.
- 229 Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник./ Р.А.Фатхутдинов. — М.: ЗАО «Бизнес – школа « Интел – интез », 2000. — 640 с.
- 230 Философский энциклопедический словарь.- М.: Советская энциклопедия, 1989 г. [Электроний ресурс] Режим доступу__// <http://terme.ru/dictionary/180>
- 231 Философский энциклопедический словарь. — М.: Сов. Энциклопедия, 1983
- 232 Финансовый менеджмент: Учебник для вузов /Под ред.акад.Г.Б.Поляка. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2006.-527 с.
- 233 Флуд Н.А. Как измерить «устойчивость развития»? [Текст] / Н.А. Флуд // Вопросы статистики . — 2006. - №10. — С.19-29.
- 234 Фольмут Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Фольмут Х. Й.; [пер. с нем.]; под ред. и с предисл. М. Л. Лукашевич , Е. Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 288 с.
- 235 Формы кооперативного движения в условиях рыночных реформ / Гутман Г.В., Дигилина О.Б.[и др.]. — М.Дашков и К , 2003.
- 236 Фридман М., Трегоу Б. Искусство и наука стратегии лидерства: Новый подход к корпоративному управлению / Майк Фридман, Бенджамин Трегоу. — Пер с англ. Е. Богдановой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. — С. 237-248
- 237 Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга : пер. с нем. / Д. Хан ; под ред. и с предисл. А. А.Турчак, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997 . — 800 с.
- 238 Хаузер М. Современные тенденции развития и новые методы в контроллинга [Электроний ресурс] Режим доступу // <http://www.controllerakademie.de>
- 239 Хорват П. Концепция контролинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / П. Хорват. — К. : Вища освіта , 2008. — 269 с
- 240 Хорев А.И. Персонал – контроллинг : концепция и инструментарий [текст]: Монография / А.И.Хорев, А.Н.Полозова, С.В.Евсеева, Е.В.Гаркавенко.- Воронеж : «Научная книга», 2009. — 213с.

- 241 Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект/ Ч.Т.Хорнгрен, Дж.Фостер; пер. с англ. под ред. Я.В. Соколова.— М.: Финансы и статистика, 2000.— 416 с: ил.— (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту).
- 242 Хоуп Д., Фрайзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов.[Текст] / Д.Хоуп, Р.Фрайзер. — М.: ООО Вершина 2005. — 256 с.
- 243 Чермошнюк А.Г. Исследование инструментов оперативного контроллинга на промышленном предприятии: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. — СПб, 1996. — 17 с.
- 244 Шапурова О.О. Механізм стабілізації кризи на підприємствах / О.О. Шапурова // Інвестиції: практика та досвід. — 2009. — №4. — С. 61-65.
- 245 Шарыкина А.М. Система контроллинга в управлении деятельностью предприятия : Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. — СПб, 2000. — 32 с.
- 246 Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник./ З.Є. Шершньова, С.В.Оборська — К.: КНЕУ, 1999. — 384 с.
- 247 Шешукова Т.Г., Гуляева Е.Л. Теория и практика контроллинга: учеб. пособие / Т.Г. Шешукова, Е. Л. Гуляева. М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2008.
- 248 Шимановська — Діанич Л.М., Власенко В.А. Організаційно — економічний механізм управління розвитком підприємств і організацій споживчої кооперації України : теорія і практика : Монографія / Л.М.Шимановська — Діанич, В.А. Власенко . — Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. — 341 с.
- 249 Шимановська — Діанич Л.М. «Управління розвитком персоналу організацій споживчої кооперації України » спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами(за видами економічної діяльності) дисс. На здобуття наукового ступеня доктора екон. наук, Полтава 2012, 446 с.
- 250 Шиткина И.С. Холдинги: правовой и управленческий аспекты.[Текст]/ И.С. Шиткина. — М.: Городец — издат, 2003. — 367 с.
- 251 Шихвердиев А.П. Контроллинг в системе корпоративного управления как инструмент повышения эффективности региональной экономики: монография / А.П.Шихвердиев, Н.Г.Круссер, С.А.Ткачев.-М.: Издательский центр «Акционер»; Сыктывкар: КРАГСиУ, 2008.-185 с.

- 252 Шляго Н.Н. «Основы контроллинга» Конспект лекций./ Н.Н.Шляго – СПб Издательство «ЮТАС», 2009. - 124 с.
- 253 Шугушев Х.М. Контроллинг: монография / Х.М.Шугушев ; Нальчик : КБГСХА, 2004.- 120 с.
- 254 Шульга Н.П. Банківський контролінг : підручник / Н.П.Шульга. – К.: Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2011. – 438 с.
- 255 Шульга Н.П. Банківський контролінг: теорія, методологія, практика.Монографія./ Н.П.Шульга – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 326 с.
- 256 Шульгина Л.В. Устойчивое развитие и экономическая безопасность предприятия [Текст] монография / Л.В. Шульгина, В.В. Гасилов, А.В. Воротынцева – Воронеж : ВГА, 2009.- 160 с.
- 257 Энциклопедия социологии
<http://dic.academic.ru/dic.nsf/socio/1272/%D0%98%D0%9D%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2%D0%90%D0%9B%D0%98%D0%97%D0%9C>
- 258 Юсупова С.Я. Контроллинг / С.Я.Юсупова. - М.: ТЕИС, 2006.- 197 с.
- 259 Franz K. – P. Die Ergebniszielorientierung des Controlling als Unterstuetzungsfunktion, in Schterm E./ Pietsch G.(Hrsg.) : Controlling – Theorien und Konzeptionen, Muenchen, 2004.
- 260 Hahn D. Hat sich das Konzept des Controllers in Unternehmungen der deutschen Industrie bewaehrt? // Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, №2, c. 101 – 128, 1978-
- 261 Hellwig Z. Zastosowanie metody taksonomicznej do tupologicznego podzialu krajow ze wzgledu na poziom ich rozwoju i strukture wyktalifikowanych kadr. – Przegląd Statystyczny, 1968, №4.
- 262 Horngren C., Bihmani A., Datar S., Foster G., Manadgement and Cost Accounting, 3.Auft., Harlow u.a., 2005.
- 263 Horvaht P. Controlling, 11.Auft., Muenchen, 2009
- 264 ICA. Strategic Plan 2009-2012. [Electronic resource]. – Mode of access <http://www.coop.org> 20
- 265 Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard - Measures then drive Performance // Harvard Business Review. - 1992. - Vol.70. - N 1. - P. 71 - 79.
- 266 Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard Translating Strategy Action. - Cambridge Mass. -1996.
- 267 Kaplan R. S., Norton D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. - 1996, Vol. 74. - N 1. - P.75 -85.

- 268 Kupper H.U., Weber J., Zund & Zund Verstandis und Selbstverstandis das Controlling. Thesen zur Konsenbildung in Zeitschrift fur Betriebswirtschaft, 1990.- 293p
- 269 Lingvo Online – безкоштовний онлайн-словник (тлумачний український словник) <http://www.lingvo.ua/uk/Search/uk-uk?searchMode=Interpretations&fromSlovnyk=1>
- 270 Merchant K. Control in business organization, Boston u.a. 1985
- 271 Reichmann T. Grundlagen einer systemgestuetzten Controlling – Konzeption mir Kennzahlen // Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft, № 9, с. 887 – 898, 1985.
- 272 Scherm E. /Pietsch G. Controlling – Theorien und Konzeptionen, Muenchen, 2004.

Додатки
Додаток А

Таблиця А.1

Цілі контролінгу в системі управління підприємством

№ п/п	Цілі контролінгу	Автор(и), джерело
1.	Система контролінгу як контуру управління має забезпечити для кожної складової планові показники, а також імітаційні та розрахункові.	<i>Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992.- 208 с. с.15</i>
2.	Орієнтація на досягнення поставлених цілей з персоніфікованою відповідальністю за результати діяльності	<i>Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер.с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)</i>
3.	Орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, поставлених підприємством.	<i>Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. –М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 279 с. (с.6)</i>
4.	Забезпечує технологію ефективного управління , координацію управлінської діяльності.	Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов[Текст] / С.Г.Фалько. – М.: Финансы и статистика. 2008. – 272с.
5.	Забезпечує виконання поставлених цілей організації, які можуть бути представлені економічними показниками(рівнем рентабельності, прибутку т.і.).	<i>Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 256 с.</i>
6.	Забезпечення виконання цілей підприємства шляхом орієнтації управлінського процесу на їх досягнення.	<i>Попова Л.В. Контроллинг[Текст] / Л.В.Попова, Р.Е. Исакова, Т .А.Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. – 192с.</i>

7.	Орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що поставлені перед підприємством.	<i>Попова Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга[Текст] : учеб.пособие / Л.В.Попова, Т.А.Головина, И.А.Маслова. – М.: Дело и сервис, 2006. – 272с.</i>
8.	Попередження виникнення кризових ситуацій як в теперішній час так і на майбутнє.	<i>Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг[Текст] : учебник по специальности «Менеджмент организаций»/ Ю.П.Анискин, А.М.Павлова. – 2-е изд. – М.: Омега- Л, 2005. – 280с.</i>
9.	Метафункція управління, що дозволяє координувати процеси менеджменту: контроль, планування, мотивацію і організацію.	<i>Малишева Л. Какой контроллинге нужен предприятиям? [Электронный ресурс] / Л.Мальшиева// www.Intalev.ru/?id=20616</i>
10.	Напрямок діяльності усіх підрозділів підприємства на досягнення цілей як тактичних так і стратегічних.	<i>Воронин В.П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями[Текст]/ В.П.Воронин, В.М.Самойлов, Л.В.Смарчкова. – Воронеж: ВГТА, 2005. – 136с.</i>
11.	Організаційно – економічний сервіс для менеджменту з метою забезпечення планування.	<i>Власова В. Контроллинг: Успехобеспечивает сотрудничество[Текст] / В.Власова // Экономика и жизнь. - 2006. – №42. – С. 31</i>
12.	Забезпечення саморегулювання на підприємстві, що забезпечує зворотній зв'язок у контурі управління.	<i>Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном предприятии/ Ю.С.Лаута, Б.И.Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И.Герасимова. Тамбов : Из-во Тамб.гос.техн.ун-та, 2005. - 96с</i>
13.	Інформаційна та методологічна підтримка управлінських рішень, для підвищення якості та забезпечення оптимального управління.	<i>Воронин В.П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности[Текст]/</i>

		<i>В.П.Воронин, В.П.Соколов, И.М.Подмолодина, С.А.Воротников. – Воронеж: ВГТА, 2006. – 224с.</i>
14.	Орієнтація управлінського процесу на виконання усіх цілей, що поставлені перед підприємством.	<i>Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинга персонала [Текст] : учеб.пособие / Ю.Г.Одегов . – 2-е изд.перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544с.</i>
15.	Підвищення ефективності оперативного і стратегічного управління підприємством завдяки створенню обліково – аналітичної системи, яка являє собою синтез елементів обліку, аналізу, контролю та планування.	<i>Петренко С.Н. Контроллинг / Учебное пособие./ С.Н.Петренко.-К.: Ника- Центр, Эльга, 2003.- 328с.</i>
16.	Системна інтеграція різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі.	<i>Климов С.М., Костевят А.Н. Контроллинг: вопросы теории и практики: Учебное пособие/ С.М.Климов, А.Н.Костевят .- СПб.: Знание , ИВЭСЭП, 2005.- 64с.</i>
17.	Організація системи планування, що враховує особливості формування витрат і характер виробництва;можливість створення системи збору і контролю за фактичними даними показників.	<i>Ерыгина Л.В. контроллинг производственных затрат на предприятиях инновационного типа: монография / Л.В.Ерыгина, Г.И.Золотарева; Сиб.гос.аэрокосмич.ун-т. – Красноярск, 2007. – 150с.</i>

Презентативність функцій контролінгу в сучасних літературних джерелах

№ п/п	Назва функції контролінгу	Автор(и), джерело
1	Сервісна, Управляюча, Внутрішнього контролю	<i>Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1992.- 208 с. с.15</i>
2	Сервісна, Координаційна	<i>Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с пред. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 335 с.</i>
3	Сервісна Координаційна Інформаційна	<i>Концепция контроллинга: Управленческий учт. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath & Partners; Пер.с нем. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 269с. – (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)</i>
4	Сервісна Координаційна, Рациональності управління	<i>Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н. Г. Данилочкиной. –М.: Аудит, ЮНИТИ, 2002. – 279 с. (с.6)</i>
5	Сервісна, Навігаційна	<i>Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов[Текст] / С.Г.Фалько. – М.: Финансы и статистика. 2008. – 272с.</i>
6	Сервісна, Координаційна	<i>Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примак, С. Г. Фалько. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика,</i>

		2002. – 256 с.
7	Сервісна, Функція прийняття рішень Внутрішній контроль на підприємстві	Попова Л.В. Контроллинг[Текст] / Л.В.Попова, Р.Е. Исакова, Т.А.Головина. – М.: Дело и сервис, 2003. – 192с.
8	Сервісна, Управляюча, Внутрішнього контролю	Попова Л.В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга[Текст] : учеб.пособие / Л.В.Попова, Т.А.Головина, И.А.Маслова. – М.: Дело и сервис, 2006. – 272с.
9	Сервісна, Управляюча, Контролю і аналізу Економічної роботи	Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг[Текст] : учебник по специальности «Менеджмент организаций»/ Ю.П.Анискин, А.М.Павлова. – 2-е изд. – М.: Омега- Л, 2005. – 280с.
10	Сервісна Метафункція управління	Малишева Л. Какой контроллинг нужен предприятиям? [Электронный ресурс] / Л.Малышева// www.Intalev.ru/?id=20616
11	Сервісна, Контрольна	Воронин В.П. Технологии контроллинга в системе управления хлебопекарными предприятиями[Текст]/ В.П.Воронин, В.М.Самойлов, Л.В.Смарчкова. – Воронеж: ВГТА, 2005. – 136с.
12	Координаційна Цільового спрямування	Kipper H.U., Weber J., Zund & Zund Verstandis und Selbstverstandis das Controlling. Thesen zur Konsenbildung in Zeitschrift fur Betribswirtschaft, 1990.- 293p
13	Облікова Планування Контролю і перевірки Звіту та консультування	Власова В. Контроллинг: Успіх обеспечивает сотрудничество[Текст] / В.Власова // Экономика и жизнь. - 2006. – №42. – С. 31
14	Координаційна Обліку	Лаута Ю.С. Создание системы контроллинга на промышленном

	Контролю Інформаційного забезпечення	<i>предприятия/ Ю.С.Лаута, Б.И.Герасимов; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б.И.Герасимова. Тамбов : Из-во Тамб.гос.техн.ун-та, 2005. - 96с</i>
15	Інтеграційна Управління	<i>Павленков М.Н. Контроллинг промышленного предприятия: методология, теория, практика: Монография / М.Н.Павленков. – Нижегород: из-во Волго- Вятской академии гос.службы, 2007. – 364 с.</i>
16	Обліку, Планування, Контролю та регулювання. Інформаційно – аналітичного забезпечення, Спеціальні функції	<i>Воронин В.П. Научно-методические основы построения системы контроллинга на предприятиях химической промышленности[Текст]/ В.П.Воронин, В.П.Соколов, И.М.Подмолодина, С.А.Воротников. – Воронеж: ВГТА, 2006. – 224с.</i>
17	Координаційна Планування Обліку Аналізу Контролю і регулювання	<i>Трифонов Ю.В., Павленков М.Н. Методологические основы текущего контроллинга промышленного предприятия : Монография/ Н.Новгород : Изд-во ННГУ , 2007 – 228</i>
18	Координаційна	<i>Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинга персонала [Текст] : учеб.пособие / Ю.Г.Одегов . – 2-е изд.перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2004. – 544с.</i>
19	Координаційна Планування Контролю Інформаційного забезпечення	<i>Попченко Е.Л., Ермасова Н.Б. Бизнес – контроллинг/ Е.Л. Попченко, Н.Б. Ермасова ; М.: Издательство «Альфа- Пресс».- 2006.- 288с</i>

Додаток В

Таблиця В.1

Соціальна складова системи споживчої кооперації
України в 2007-2011 роках

Показник	Роки					Відхилення (+;-) показника 2011 р. порівняно з показником 2007 р.	
	2007	2008	2009	2010	2011	абсо- лютне, од.	відно- сне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Члени споживчих товариств, тис. осіб	723,4	595,4	484,2	483,8	470,9	-252,5	-34,9
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників всіх галузей, тис. осіб	77,7	69,8	62,1	55,0	50,8	-26,9	-34,7
3. Фонд оплати праці, млн. грн.	59,9	72,9	60,2	78,34	84,81	24,9	41,6
4. Середньомісячна заробітна плата 1-го працівника по всіх галузях, грн.	770,0	1 043,0	1200,0	1 423	1 670	900,0	в 2 рази
5. Чисельність працівників з повною та базовою вищою освітою, тис. осіб	13,3	12,8	12,7	12,0	10,1	-3,2	-23,9
6. Чисельність працівників з неповною вищою освітою, тис. осіб	25,5	23,9	21,1	18,7	16,3	-9,2	-36
7. Пайові внески на 1-го пайовика, грн.	167,8	199,3	293,8	312,7	329,2	161,4	в 2 рази
8. Індекс цін	116,6	122,3	112,3	109,1	104,6	-12	-10,3

* Примітка: Розраховано за даними статистичних збірників “Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств та організацій Укоопспілки” за відповідні роки [24].

* Примітка: Індекс цін розраховано Держкомстатом України [146-149].

Додаток Г

Таблиця Г.1

Матеріально-технічна база та економічний потенціал системи споживчої кооперації України в 2007-2011 роках*

Показник	Роки					Відхилення (+;-) показника 2011 р. порівняно з показником 2007 р.	
	2007	2008	2009	2010	2011	абсо- лютне , од.	від- носне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Мережа роздрібної торгівлі (магазинів), одиниць	13469	12291	10387	10092	9675	-3794	-28,2
- торгова площа, тис. кв.м.	1063	983,8	857	838,3	689,6	-373,4	-35,2
- торгова площа у середньому на одне підприємство, кв. м.	80,6	81,6	82,8	83,1	83,4	2,8	3,4
2. Мережа підприємств ресторанного господарства: - кількість об'єктів, одиниць	4387	3905	-	3255	3003	- 1384, 0	-31,6
- кількість в них посадочних місць, тис.	218,3	200,8	-	172,2	153,9	-64,4	-29,6
- кількість місць у середньому на одне підприємство ресторан-ного господарства	50	51	-	53	51	1,0	2
3. Товарні запаси у торговій мережі та на складах: - у сумі, млн. грн.	304,4	314,3	238,8	336,2	382,3	77,9	25,6
- у днях до обороту у т.ч.:	39	34	33	31	31	-8,0	-20,6
а) продовольчі товари: - у сумі, млн. грн.	216	225,6	238,8	245,0	272,4	56,4	21,6
- у днях до обороту	33	29	30	27	25	-8,0	-24,3

б) непродовольчі товари: - у сумі, млн. грн.	88,4	314,3	91,3	91,2	109,9	21,5	24,3
- у днях до обороту	74	74	72	62	62	-12,0	-16,3
4. Складська площа загальнотоварних складів, тис. кв. м.	289,5	255,1	202,9	215,5	-	х	х
. Ринки споживчої кооперації: - загальна кількість, одиниці	506	482	-	423	402	104,0	-20,6
- кількість торгових місць, тис. у т.ч.:	297,6	289,2	-	260,7	247,4	50,2	-16,9
а) криті ринки, одиниць	73,0	58,0	-	47	48	25,0	-34,3
у т.ч. торгових місць, тис.	17,5	16,6	-	138,3	13,9	3,6	-20,4
б) павільйони, одиниць	664,0	641,0	-	686	651	13,0	-2
у т.ч. торгових місць, тис.	32,2	31,1	-	30	27,8	4,4	-13,6
в) криті і відкриті столи, тис. місць	122,1	113,7	-	93,1	88,1	-34,0	-27,9

* Примітка: Розраховано за даними статистичних збірників “Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки” за відповідні роки [146-149].

Додаток Д

Таблиця Д.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності споживчої кооперації України в 2007-2011 роках*

Показник	Роки					Відхилення (+;-) показника 2007 р. порівняно з 2011 р.	
	2007	2008	2009	2010	2011	абсолютне, млн. грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Капітал (станом на кінець року), млн. грн.	3 485,4	3 700,0	3 812,7	3 341,0	3 420,1	- 65,3	- 1,9
1.1. Власний капітал: у тому числі	2 838,4	2 971,4	3 088,4	2 766,5	2 739,8	- 98,6	- 3,5
1.1.1. Власний оборотний капітал	266,1	252,9	278,4	271,6	307,1	41	15,4
1.1.2. Пайовий капітал	121,4	173,5	182,9	172,1	175,6	54,2	44,6
1.2. Позиковий капітал, у тому числі:	647,0	728,6	724,3	583,2	680,3	33,3	5,1
1.2.1. Кредиторська заборгованість та поточні зобов'язання за розрахунками	443,5	513,3	511,9	424,1	487,8	44,3	10,0
1.2.2. Банківські кредити та позикові кошти	135,7	174,4	161,8	159,1	192,5	56,8	41,9
2. Майно (станом на кінець року), млн. грн.	3 485,4	3 700,0	3 812,7	3 341,0	3 420,1	- 65,3	- 1,9
2.1. Необоротні активи: у тому числі	2 572,3	2 718,5	2 810,0	2 494,9	2 466,5	- 105,8	- 4,1
2.1.1. Основні засоби та нематеріальні активи	2 213,5	2 337,8	2 437,1	2 239,9	2 300,9	87,4	3,9
2.2. Оборотні активи, у тому числі:	913,1	981,5	1002,7	846,1	953,6	40,5	4,4
2.2.1. Товарні запаси у торговельній мережі	304,4	314,3	330,1	336,2	382,3	77,9	25,6
2.2.2. Дебіторська заборгованість	190,7	215,8	223,5	164,0	169,4	-21,3	- 11,2
2.3. Частка необоротних активів у майні, %	73,8	73,5	73,7	74,7	72,1	-1,7	- 2,3
3. Економічні показники:							
3.2. Обсяг роздрібного товарообороту, млн. грн.	3 331,7	3 887,0	3 984,2	4 368,1	4 963,8	1 632,1	49,0

3.3. Чистий прибуток (збиток) від господарської діяльності, млн. грн.:	113,8	146,0	101,9	85,0	105,6	-8,2	- 7,2
3.3.1. Торгівля	31,2	42,5	31	32,3	42,6	11,4	36,7
3.3.2. Ресторанне господарство	4,9	5,8	5,7	5,7	5,5	0,6	13,1
3.3.3. Промисловість	4,8	9,9	1,7	3,9	2,8	- 2,0	- 41,6
3.4. Оборотність товарів, дні	37	33	32	30	29	-8	- 21,6
3.5. Частка прибуткових підприємств, %	94,92	96,96	97,8	99,22	98,9	3,98	4,2
3.6. Рентабельність товарообороту, %	3,41	3,76	2,56	1,95	2,13	-1,29	- 37,7
4. Фінансові коефіцієнти:							
4.1. Коефіцієнт автономії	0,81	0,80	0,81	0,83	0,80	-0,01	- 1,6
4.2. Коефіцієнт фінансової залежності	0,19	0,20	0,19	0,17	0,20	0,01	7,2
4.3. Коефіцієнт маневрування	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	x	19,6
4.4. Коефіцієнт покриття	1,41	1,35	1,38	1,45	1,40	- 0,01	- 0,7
4.5. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,29	0,30	0,31	0,28	0,25	-0,05	- 5,5
4.6. Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	0,29	0,26	0,28	0,32	0,32	0,03	10,5
4.7. Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,33	3,30	2,29	2,59	2,88	0,55	23,8
4.8. Операційний цикл, днів	37	33	32	30	29	-8	- 21,6
4.9. Фінансовий цикл, днів	36	32	31	29	28	-8	- 22,2
4.10. Рентабельність власного капіталу, %	4,01%	4,91%	2,85%	3,07%	3,85%	-0,15%	- 3,8
5. Сплачено за рік податків і зборів, млн. грн.	706,9	957,0	936,9	844,0	796,5	89,6	12,7

* Примітка: Розраховано за даними статистичних збірників “Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки” за відповідні роки [146-149].

Додаток Е

Таблиця Е.1

Динаміка фінансових результатів господарської діяльності системи споживчої кооперації України в 2007-2011 роках*

Показник	Роки					Відхилення (+;-) показника 2011 р. порівняно з 2007р.	
	2007	2008	2009	2010	2011	абсо- лютне, тис. грн.	від- носне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Загальна кількість підприємств:	5 743,0	5 323,0	4 673,0	4 486,0	4 378,0	-1365	-23,8
а) кількість прибуткових підприємств, одиниць	5451	5161	4570	4451	4330	-1121	-20,6
- сума прибутку, тис. грн.	129 794,0	160 349,0	98 095,0	88 553,0	109 790,0	-20 004,0	-15,4
б) кількість збиткових підприємств, одиниць	248	162	103	35	48	-200	-80,6
- сума збитку, тис. грн.	15 556,0	14 417,0	9 951,0	3 534,0	4 167,0		
2. Прибуток (збиток) від реалізації товарів, сировини, продукції, тис. грн.:	16 705,0	33 683,0	36 560,0	44 887,0	42 678,0	25 973,0	255,5
від торгівлі, тис. грн.	7 340,0	19 188,0	21 509,0	28 425,0	31 913,0	24 573,0	в 4 рази
від ресторанного господарства, тис. грн.	8 247,0	8 802,0	9 560,0	10 408,0	7 103,0	- 1 144,0	-13,9
від промисловості, тис. грн.	1 118,0	5 693,0	5 491,0	6 054,0	3 662,0	2 544,0	в 3 рази

3. Чистий прибуток (збиток) від господарської діяльності, тис. грн. у тому числі.:			101 900,0				
від торгівлі, тис. грн.	113 700,0	146 000,0	33 341,0	85 019,0	105 623,0	- 8 077,0	-7,1
від ресторанного господарства, тис. грн.	31 154,0	42 523,0	5 673,0	32 281,0	42 597,0	11 443,0	36,7
від промисловості, тис. грн.	4 865,0	5 768,0	1 694,0	5 680,0	5 542,0	677,0	13,9
	4 795,0	9 897,0		3 853,0	2 834,0	-1 961,0	-40,8

* Примітка: Розраховано за даними статистичних збірників “Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки” за відповідні роки [146-149].

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Динаміка показників господарської діяльності системи споживчої кооперації України за галузями у 2007-2011 роках*

(млн. грн.)

Показник	Роки					Відхилення (+;-) показника 2011 р. порівняно з показником 2007 р.	
	2007	2008	2009	2010	2011	абсо- лютне, млн. грн.	від- носне, %
1. Загальний обсяг роздрібного товарообороту	3 331,7	3 887,0	3 984,2	4 368,1	4 963,8	1 632,1	49,0
2. Товарооборот мережі, розташованої у сільській місцевості	1 833,6	2 206,8	2 354,4	2 502,4	2 744,6	911,0	49,7
3. Питома вага мережі, розташованої в сільській місцевості, %	55,0	56,8	59,1	57,3	55,3	0,3	0,54
4. Товарооборот роздрібної торгової мережі	2 727,0	3 215,0	3 536,5	3 674,1	4 249,4	1 522,4	55,8
5. Роздрібний товарооборот закладів ресторанного господарства	604,7	672,0	678,7	694,0	714,4	109,7	18,1
6. Реалізація продукції власного виробництва підприємств ресторанного господарства	330,1	370,1	375,7	382,5	384,1	54,0	16,3
9. Обсяг роздрібного товарообороту продовольчих товарів	2 310,1	2 747,3	2 863,4	3 185,7	3 661,0	1 350,9	58,4

10. Питома вага споживчої кооперації Укоопспілки з продажу продовольчих товарів в обороті України, %	1,9	6,6	6,2	6,1	6,0	4,1	в з рази
11. Обсяг роздрібного товарообороту непродовольчих товарів	416,9	467,7	445,8	488,4	588,4	171,5	41,1
12. Оптовий оборот	382,0	524,5	463,9	399,7	-	x	x
13. Обсяг промислової продукції	502,0	589,5	426,5	466,3	508,5	6,5	1,3

* Примітка: Розраховано за даними статистичних збірників “Основні показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій Укоопспілки” за відповідні роки [146-149].

Додаток 3

Таблиця 3.1

Зміни в процесі управління при впровадженні системи фінансового контролінгу на підприємствах і організаціях
споживчої кооперації

Функціональна сфера управління підприємством	Зміни в процесі управління підприємством	Витрати на нововведення	Результат від впровадження нововведення	Вартісна оцінка процесних змін
1. Інформаційне забезпечення	Розширення можливості отримання своєчасної, релевантної інформації з усіх сфер діяльності підприємства та збільшення якості інформаційної допомоги в прийнятті управлінського рішення.	Витрати на побудову інформаційної системи: придбання обладнання, залучення фахівців, витрати на обслуговування системи.	Єдина інформаційна система (база) на підприємстві. Скорочення ризику помилок в прийнятті управлінського рішення.	Вартість скорочення ймовірності настання негативних наслідків.
2. Облік	Побудова системи управлінського обліку, облік неявних факторів і причин зміни економічної ситуації.	Витрати на придбання обладнання, залучення фахівців, витрати на обслуговування системи.	Облік тимчасових витрат, втраченої вигоди т.д. Більш досконалий облік зобов'язань перед бюджетом та позабюджетними фондами.	Економія на запобіганні ймовірних збитків, неефективного відволікання коштів, створення резервних фондів.
3. Планування	Розширення кількості і якості факторів і прогнозних змін економічної ситуації, що враховуються в процесі планування.	Час на оволодіння контролерами більшої кількості чинників економічної ситуації.	Планування більш реально відображає майбутній стан економічної ситуації, зменшуються відхилення,	Збільшення оборотності засобів; скорочення обсягів кредитних ресурсів, економія по їх обслуговуванню; дохід

			отже, більш точне виконання плану. Своєчасне планування джерел покриття ймовірних збитків, дефіциту коштів в майбутніх періодах.	від вкладень вивільнених фінансових ресурсів; економія за кошторисом витрат.
4. Аналіз	Всебічне розкриття причин відхилень та впливу факторів на економічну ситуацію, розширення можливостей розкриття резервів, оцінок ступеня ризиків, аналіз майбутнього стану.	Час на оволодіння контролерами більшої кількості чинників економічної ситуації.	Виявлення економічних резервів в діяльності підприємства.	Додатковий прибуток, економія від запобігання негативних відхилень.
5. Контроль та моніторинг	Розширення можливостей порівнянь показників по різним факторам впливу та відслідковування будь-якого інформаційно-матеріального потоку в організації.	Час на оволодіння контролерами більшої кількості чинників економічної ситуації.	Система всебічного контролю на підприємстві. Виявлення резервів та прихованих ресурсів в діяльності підприємства.	Можливе уникнення штрафних санкцій, скорочення операційних витрат, витрат на аудит. Додатковий прибуток, економія від запобігання негативних відхилень.

